

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza podniku v oboru dopravy a skladování

Strategic Analysis of an Enterprise in the Field of Transportation and Storage

Student:

Taťána Pastrňáková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání bakalářské práce

Student: **Tat'ána Pastrňáková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Strategická analýza podniku v oboru dopravy a skladování
Strategic Analysis of an Enterprise in the Field of Transportation and Storage

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska k oblasti strategické analýzy
3. Strategická analýza vybraného podniku
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BREALEY, R. A, S. C. MYERS and A. J. MARCUS. *Fundamentals of corporate finance*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012. 704 p. ISBN 978-0-07-131474-9.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.


VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-2478-200-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 3. 5. 2016

Tat'ána Pastrňáková
Tat'ána Pastrňáková

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Zuzaně Wozniakové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická východiska k oblasti strategické analýzy.....	2
2.1 Strategické řízení a strategie	2
2.2 Strategické, taktické a operativní řízení	4
2.3 Modely strategického řízení	4
2.4 Strategické plánování	7
2.5 Strategická analýza	9
2.6 Analýza okolí.....	10
2.6.1 Analýza vlivu makrookolí	11
2.6.2 Analýza mikrookolí.....	14
2.7 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	19
2.7.1 Význam zdrojů a schopností podniku pro formulaci strategie.....	19
2.7.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	19
2.7.3 Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza.....	20
2.8 SWOT analýza	28
2.8.1 Diagram analýzy SWOT	29
3. Strategická analýza vybraného podniku.....	31
3.1 Základní charakteristika společnosti	31
3.2 Analýza makrookolí	32
3.2.1 PEST analýza.....	33
3.3 Analýzy mikrookolí	43
3.3.1 Základní charakteristika odvětví v Moravskoslezském kraji	43
3.3.2 Porterův model pěti sil.....	45
3.3.3 Finanční analýza	49
3.4 SWOT analýza	57
4. Návrhy a doporučení.....	59
5. Závěr.....	62

Seznam použité literatury	64
Seznam zkratek	68
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	Chyba! Zálložka není definována.
Seznam příloh	1

1. Úvod

V době růstu ekonomiky je pro podniky prospěšné, aby nalézaly takové strategie, které jim umožní plnit své stanovené cíle.

Strategie, prostřednictvím kterých podniky realizují své vize a poslání, se stávají v oblasti řízení stále více klíčovými prvky pro rozvoj a dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů podniku. Včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategické povahy znamenají v tržní ekonomice podnikatelský úspěch.

Hlavní a nenahraditelnou funkcí autobusové dopravy v systému veřejné dopravy je plošná obsluha území autobusy, které odpovídají povaze linky s návazností na páteřní linky. Vzhledem k nedostatečné hodnotě železniční sítě je přínosné, aby docházelo k doplňování sítě prostřednictvím autobusových linek, a to jak v regionální, tak i příměstské i dálkové dopravě. Autobusová doprava by také měla odpovídat přepravním požadavkům obyvatel, a to nejen v rámci jednoho kraje, nýbrž také ve vztahu k sousedním krajům.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu makrookolí a mikrookolí podniku ČSAD Havířov a. s. a na tomto základě navrhnout možná opatření potřebná ke zlepšování stávajícího stavu podniku.

2. Teoreticko-metodologická východiska k oblasti strategické analýzy

Teoretická část bude zaměřena na objasnění pojmů, které se strategickou analýzou úzce souvisí a popisu nástrojů, jež strategická analýza využívá. Dále bude zaměřena na analýzu okolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku, které poslouží jako základ pro zpracování SWOT analýzy. V praktické části budou tato východiska zpracována jako základ pro vytvoření analýz podniku ČSAD Havířov a. s., které budou použity při návrhu změn potřebných ke zlepšování stávajícího stavu podniku.

2.1 Strategické řízení a strategie

Pojem a význam slova strategie se užívalo nejprve ve vojenství a posléze bylo převzato do podnikové praxe. V soudobém pojetí je strategie známá zejména z podnikového managementu v 70. letech minulého století (Vochozka a Mulač, 2012). Strategie je základním dlouhodobým zaměřením rozvoje podniku, které mu má zajistit potřebné výnosy, konkurenční výhodu, prosperitu (Hanzelková, 2009).

Důležitost strategického řízení spočívá především v zavádění nejdůležitějších rozhodnutí manažerů na vrcholové úrovni. Strategický management je chápán jako soubor manažerských rozhodnutí, jež určují dlouhodobou výkonnost organizace. Strategické řízení by proto mělo být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci všech těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování a implementace a koordinace (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Strategické řízení lze chápat jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů, které mají dlouhodobou povahu a pro daný subjekt rozhodující význam (Lednický, 2006). Jak uvádí Sedláčková, Buchta (2012, s. 1), „strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ Strategické řízení se především zaměřuje na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí, přičemž významným produktem je konkurenční výhoda, která je jádrem výkonnosti podniku v konkurenčních trzích (Sedláčková, 2006).

Pokud jsou pojmy jako poslání, vize, strategické cíle či strategie zainteresované strany používány například při strategickém plánování organizace, měly by být chápány všemi zaměstnanci dané organizace ve stejných souvislostech (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Poslání (mise) plní základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace (Sedláčková, 2006). Charakterizuje, proč organizace působí a jaký má účel (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Vize má výrazně dlouhodobější charakter oproti poslání (Sedláčková, 2006). Je to dosažitelná představa o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012). Obvykle se připravuje ve dvou verzích, a to v krátké marketingově orientované zprávě, oslovující především zákazníky a zaměstnance a v podrobné kvantifikované zprávě, oslovující především management a vlastníky firmy (Janišová, Křivánek, 2013).

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům a přeměňují je na výstupy. Procesy se člení dle důležitosti, která je vztažena k přidávání hodnoty pro externího zákazníka, a to na tři kategorie procesů (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Hlavní procesy, které vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, jenž představuje hlavní oblast existence organizace. Tyto procesy zabezpečují plnění poslání a jsou v každé společnosti specifické podle jejího předmětu podnikání (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012; Janišová, Křivánek, 2013).

Řídící procesy určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti, zajišťují integritu a fungování organizace a tím vytváří podmínky pro fungování ostatních procesů (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012). Jedná se o procesy, které jsou spojené například s vytvářením strategie, controllinem a řízením rizik (Janišová, Křivánek, 2013).

Podpůrnými procesy jsou zajišťovány podmínky pro fungování ostatních procesů, a to dodáváním produktů, které přitom nejsou součástí hlavních procesů (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012). Většinou jsou velmi univerzální a podobné v různých podnicích. Může se jednat o procesy týkající se výběru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, vedení mzdové agendy apod. (Janišová, Křivánek, 2013).

Klíčové (kritické) procesy jsou procesy v rámci procesů hlavních, řídicích i podpůrných, které jsou v daném období v organizaci zásadní ve vazbě na vizi a strategii organizace. Tyto procesy podléhají změnám z důvodu, že v případě realizace potřebných opatření proces nemusí být kritický (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

2.2 Strategické, taktické a operativní řízení

Strategické řízení se orientuje na základní směry vývoje, proto je nezbytné podnikové strategické řízení tzv. doplnit o taktické a operativní řízení, která jsou zaměřena na detailnější vývoj firmy (Synek a Kislingerová, 2010).

Úkolem taktického řízení je stanovení a řízení postupu a prostředků, které vedou k efektivnější realizaci strategie podniku. Mezi strategickým a taktickým řízením existuje řada odlišností, jež vyplývají z rozdílné úlohy při řízení firmy. Především se jedná o úroveň, na které je řízení realizováno, jeho obsah a komplexnost, délku časového horizontu. Strategické řízení se realizuje na úrovni vrcholového managementu, oproti tomu taktické řízení probíhá především na střední úrovni managementu. Na této úrovni se konkretizují strategické cíle a prostředky, zahrnut je užší okruh činností (Synek a Kislingerová, 2010).

Operativní řízení představuje nejnižší článek v hierarchii firemního řízení. Zaměřuje se na velmi konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu, ve čtvrtletí, měsících, dekádách. Nástrojem jsou především operativní vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení. Operativní řízení směřuje k co nejefektivnějšímu využití stávajících zdrojů firmy a k zachování jeho likvidity. Úkoly této úrovně řízení jsou orientovány na řízení výnosů, nákladů a zisku, na kalkulace výrobků i vnitropodnikových výkonů, plánování položek rozvahy, využití výrobních kapacit apod. (Synek a Kislingerová, 2010).

Je důležité, aby manažeři plně respektovali požadavek provázanosti strategického, taktického a operativního řízení. Dobře řízené podniky se vyznačují právě dokonalým propojením jednotlivých druhů řízení (Synek a Kislingerová, 2010).

2.3 Modely strategického řízení

V publikaci od Grasseová, Dubec a Řehák je vývoj strategické analýzy rozdělen do tří etap, které vznikaly v 50. letech 20. století.

1. Etapa - Dlouhodobé plánování

Po druhé světové válce firmy musely reagovat na rychlé vývoje trhu a na jeho nové příležitosti právě dlouhodobým plánováním. Oproti předchozím obdobím si tato situace vyžádala provádění rychlejších a ráznějších změn uvnitř firem. Tento stav se začal projevovat zvláště ve Spojených státech, ve kterých bylo nezbytné nahradit již nepostačující systém rozpočtování. Nutností bylo nalézt takový nástroj, jež by byl schopen připravit firmu na budoucí období s důrazem na konkurenceschopnost a potřebu rozvoje a expanze. Výhodiskem se stalo

právě dlouhodobé plánování, které se velmi rychle osvědčilo a bylo přijato všemi velkými firmami a množstvím firem středních. Prognóza vývoje budoucnosti se stala významným prvkem dlouhodobého plánování, jež vycházelo z předpokladu, že budoucnost je možno prognózovat na základě extrapolace minulého vývoje a na základě těchto výsledků si stanovovat pozitivní cíle.

2. Etapa - Strategické plánování

V 60. letech přichází strategické plánování, které má již charakteristiky dnes používaných přístupů. Zásadní příčinou zavedení strategického plánování bylo nasycení a velký pokles růstu mnoha trhů. Bylo zřejmé, že přístup dlouhodobého plánování, které předpokládalo růst na základě extrapolace a kladení si pozitivních cílů, není pouze přínosem pro firmu, nýbrž i zdrojem rizika a nebezpečí vycházející z tohoto přístupu.

Jak uvádí Grasseová, Dubec a Řehák (2012, s. 15) „strategické plánování je komplexní a náročnou metodou, která vyžaduje mnohem více času na zpracování cílů nežli dlouhodobé plánování. Těmto novým chápáním dali vědecký základ především Alfred Chandler, skupina čtyř profesorů Harvardské univerzity, a Igor Ansoff. Profesori Harvardu Learned, Christensen, Andrews a Guth vydali v roce 1965 knihu *Businnes Poilcy – Text and Cases*.“ V díle bylo popsáno vytvoření metodologického rámce, který vycházel ze silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb okolí, podnikových cílů a hodnotového systému podniku. Dílo, které obsahovalo i případové studie, se později stalo známým pod názvem LCAG, z akronymu příjmení profesorů. V roce 1965 Igor Ansoff vydal knihu *Corporate strategy*, ve které posunul strategii do dvou nových dimenzí, definoval strategii jako pravidlo na rozhodování v prostoru – oblast aktivit, výrobek a trh. Do managementu zavedl také pojem synergie, růstové vektory a částečně i konkurenční výhodu.

Základní myšlenka strategického plánování se opírá o nalezení konkurenční mezery organizace. Prvním krokem je zpracování výhledové analýzy identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé významné události z okolí podniku, které mohou změnit dosavadní vývoj výkonu organizace (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Druhý krok zahrnuje konkurenční analýzu, jejímž výsledkem je identifikace určitého potenciálu zlepšení výkonu organizace a to na základě úspěšnosti v jednotlivých oborech. V této analýze se zjišťuje, které obory se budou slibně vyvíjet a naopak které obory budou mít budoucnost nejistou.

Na druhý krok navazuje portfolio analýza, v níž jsou srovnány výhledy firmy, stanovují se priority a jsou alokovány zdroje pro realizaci strategií v jednotlivých oborech. Srovnáním a sloučením provedených analýz je organizace schopna dosáhnout vyššího výkonu.

V 60. a 70. letech organizace, které začaly využívat strategické plánování, očekávaly splnění určených cílů, podobně jako tomu bylo v minulosti při dlouhodobém plánování, a to způsobilo strategickému plánování značné problémy. Složitá tvorba strategických plánů s mnoha analýzami bránila kreativitu manažerů, ale také paralyzovala vývoj organizace. Zapomínalo se na to, že strategické plánování je pouze jedním z nástrojů řízení organizace.

3. Etapa - Strategické řízení

Vznik strategického řízení je spojován s polovinou 80. let. V tomto období se začala pozornost zaměřovat na zatím opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizace a technologie. Do oblasti zájmů se tak dostávají schopnosti podniku, kultura, styl řízení i provádění vnitropodnikových změn (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Na konci 80. let se začínají prosazovat myšlenky Michaela Portera o konkurenční výhodě, která tvoří jádro výkonnosti podniku na konkurenčních trzích. V souvislosti s myšlenkami Portera se dostává do povědomí teorie o pěti konkurenčních silách – síla odběratelů, dodavatelů, konkurentů v odvětví, nových konkurentů a nových produktů (Vochozka a Mulač, 2012).

V roce 1982 vyvinula poradenská firma McKinsey & Company za významného přispění osobností amerického managementu Thomase Peterse a Roberta Watermanna pro potřeby komplexní analýzy managementu model „7s“ (Vochozka, Mulač, 2012):

- strategy (strategie) – aktivity zajišťující trvale udržitelný rozvoj a výhodu proti konkurenci, lepší pozici vzhledem k zákazníkovi ve spojení s promyšlenou alokací všech podnikových zdrojů,
- structure (struktura) – rozvinutá a kombinovaná organizační schémata,
- systems (systémy) – propojení informací a činností s informacemi,
- skills (schopnosti) – schopnosti lidského činitele, know-how, návyky, postupy,
- style (styl) – vnější a vnitřní projev podniku,
- staff (zaměstnanci) – přehled o klíčových zaměstnancích a skupinách,

- sharedValues (sdílené hodnoty) – hodnoty sdílené podnikem, podle kterých se ohodnocují zaměstnanci.

Dle současných českých autorů (Vochozka, Mulač, 2012) v etapách vývoje strategického managementu je také čtvrtá etapa, a to řízení změn, respektive spolupracující strategie. Je poslední fází strategického managementu, která pochází z 90. let minulého století bez jednotného pojmenování. Někdy se také uvádí pojem „management změny“ – v rámci této strategie dochází k zakládání strategického partnerství s jinými podniky z důvodu, že samostatné podniky nejsou schopny mít k dispozici dostatečně kvalitní zdroje a moderní technologii (Vochozka, Mulač, 2012).

Na začátku 90. let byl publikován Mintzbergův pětifaktorový model – pěticípá hvězda s pěti směry rozvoje podniku (Vochozka, Mulač, 2012). Tento model zahrnuje stejné oblasti jako Porter nebo Ansoff, ale bez centrálních prvků. Tím je model pro tvorbu funkční podnikové strategie pružnější.

2.4 Strategické plánování

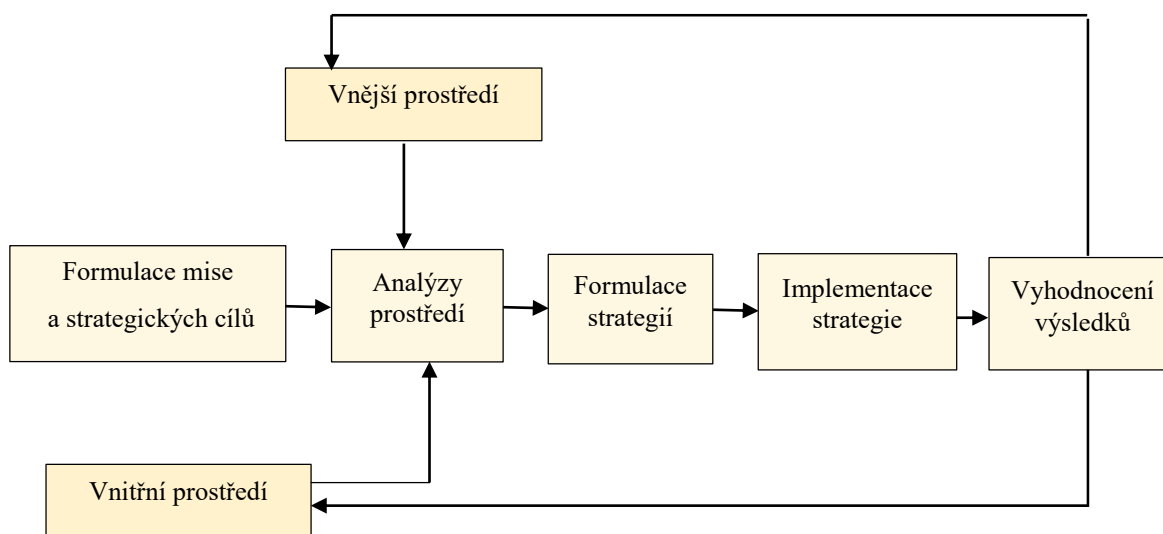
Podnik by měl plánovat v krátkodobých intervalech, ale zároveň také v těch dlouhodobých. Krátkodobé plánování jen zřídka přesáhne dobu více než 12 měsíců, jejímž cíle je zajistit, aby firma měla dostatek hotovosti pro úhradu svých závazků (Brealey, Stewart, Myers and Marcus, 2012).

Dle autorů Vochozka, Mulač (2012, s. 34) „úkolem strategie je tedy koncipovat směřování firmy tak, aby jej sdíleli všichni zaměstnanci bez rozdílu. Nástroji strategie jsou potom formulované poslání a vize firmy, strategické cíle a strategie samotná.“.

Obrázek 2.1 znázorňuje proces strategického plánování. V procesu jsou znázorněny jednotlivé kroky strategického plánování, a to od formulace mise a strategických cílů až po vyhodnocení výsledků (Veber, 2004).

Obrázek 2.1

Proces strategického plánování



Zdroj: Veber, 2004

Podnikové plány je výhodné členit podle určitých hledisek. Klasifikaci plánů dle jednotlivých hledisek nabízí Veber, který člení plány z hlediska časového, úrovně rozhodovacího procesu, věcné náplně plánu a účelu plánu.

Dle členění z časového hlediska se plány dělí na strategické, taktické a operativní, kde hierarchicky nadřazený strategický plán se stává východiskem pro zpracování podřízených taktických a operativních plánů. Zároveň je nezbytné zajistit, aby taktické a operativní plány nebyly v rozporu s firemním strategickým plánem (Fotr, 2012).

U dlouhodobých strategických plánů je jejich časové vymezení silně závislé na oboru podnikání, životním cyklu produktů, dynamice vývoje podnikatelského prostředí (Fotr, 2012).

Střednědobé strategické plány představují nejvýznamnější podnikový plánovací nástroj. Tyto plány se obvykle zpracovávají na 3 – 5 let. Zpracování je významně ovlivňováno stanovisky klíčových stakeholderů, typický je v tomto směru přístup úvěrujících bank, které si často vymíní délku strategického období co nejvíce korespondující s délkou splatnosti poskytnutého úvěru. Strategický plán je potom pro banku významným ukazatelem potenciálních schopností dlužníka splácet poskytnutý úvěr (Fotr, 2012).

Taktické roční plány představují pro manažery základní řídicí dokument, podle něhož je posuzována schopnost podniku naplňovat rozvojový program. Operativní plány jsou rozpracováním strategických a taktických plánů na nejnižší úroveň. Mohou pokrývat čtvrtletní, měsíční i týdenní horizont (Fotr, 2012).

Členění plánů dle jejich věcné podstaty respektuje tzv. funkční členění plánů, jež jsou shodné s plány útvarů nebo odpovědnostních středisek. Strategické plány, členěné z hlediska věcné náplně, zahrnují například marketingové a obchodní plány, plány výroby, plán řízení jakosti, plán lidských zdrojů, investiční plán, finanční plán apod. (Fotr, 2012).

Členění plánů dle úrovně rozhodovacího procesu se orientuje na formulaci plánů podle jednotlivých úrovní pravomoci a odpovědnosti (Watson, Head, 2010). Tyto plány se obvykle člení na plány na úrovni firmy, kde plány podávají výsledný obraz o strategické orientaci podniku, jeho potenciálních finančních výkonostech, dále na plány na úrovni divizí, jež jsou zpracovávány v situacích, kdy firma respektuje divizionální organizační strukturu a plány na úrovni týmů a procesů (Fotr, 2012).

Podnikové plány, ať už členěné dle časového nebo věcného hlediska, jsou předmětem různých zájmových skupin, jež tyto plány pro určité účely vyžadují. Poskytnuté plány se liší členěním i mírou detailu v závislosti na tom, která zájmová skupina si příslušný plán vyžádala (Fotr, 2012).

2.5 Strategická analýza

Pro podnik, který své strategie formuluje tak, aby dosáhl konkurenční výhody, je základem nalezení souvislostí mezi ním a jeho okolím. Formulování strategie je složitý proces, vyžadující systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů, které na podnik působí a srovnání se zdroji a schopnostmi organizace. Je důležité, aby se podnik připravil na všechny možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Právě toto je významný úkol strategie, v němž je nezbytná také předvídavost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení (Sedláčková, 2006).

Dle autorů Sedláčková, Buchta (2006, s. 8) „základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.“

Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny významné faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Důležitým krokem je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí mezi faktory, které slouží jako základ pro posouzení vhodnosti současné strategie nebo strategie nové. Je nutné, aby se vycházelo z predikce budoucích trendů a jevů, jež by mohly v průběhu strategického období nastat. Je proto pro podnik nezbytné, aby co nejlépe analyzoval již existující trendy,

získával informace, které pomohou odhalit budoucí vývoj, oddělil vlivy krátkodobé od dlouhodobých jevů (Sedláčková, 2006).

I když je důležité, aby se strategie zaměřila na předvídání budoucnosti, musí se snažit o aktivní účast na vytváření budoucnosti ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech, v nichž má za cíl uspokojovat poptávku (Sedláčková, 2006).

Jak uvádí Sedláčková, Buchta (2012, s. 9) „jedním z obrovských omylů, jichž se podniky znovu a znovu dopouštějí, je snaha o používání nějaké univerzální strategie.“

Obrázek 2.2 **Strategická analýza**



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva vzájemně propojené okruhy její orientace, a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností. Schematicky znázorňuje strategickou analýzu obrázek 2.2.

2.6 Analýza okolí

Analýza okolí se zaměřuje na faktory, které působí v okolí podniku a ovlivňují strategické postavení podniku. Analýza se zabývá vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí, jejich vzájemné vazby a souvislosti (Sedláčková, 2006).

Tato analýza patří mezi základní východiska procesu určení strategických cílů podniku a tvorby jeho strategie. Úkolem je vymezení okolí a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi (Sedláčková, 2006).

„Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik rovněž významnými činiteli.“, Sedláčková, Buchta (2006, s. 14). Okolí podniku se skládá z prvků, které působí vně podniku, mezi nimiž jsou například státní orgány, legislativa, finanční instituce, konkurence, dodavatelé atd.

Vývoj jednotlivých faktorů v okolí podniku je velmi proměnlivý a tempo a frekvence změn se zrychlují. Jednotlivé faktory se mohou časem významově měnit nebo se mohou objevit také nové faktory. Je proto zásadní, aby manažeři uvažovali také o možnosti, že faktory, jež jsou dnes méně důležité, se v budoucnosti mohou stát velmi důležitými. Úspěšné podniky jsou pak ty, které jsou na změny připraveny a mají schopnost se s nimi vyrovnat (Sedláčková, 2006).

2.6.1 Analýza vlivu makrookolí

Vnější okolí představuje oblast politickou, ekonomickou, sociální, a technologickou, ve které se daný podnik pohybuje. Na úspěšnost podniku a jeho efektivitu mohou působit vlivy, a to politická stabilita, ekonomické cykly, inflace, demografický pohyb populace v dané oblasti, míra nezaměstnanosti a další. V makrookolí jsou zahrnuty vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik většinou bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik v této pozici nemá možnost aktivně ovlivňovat stav tohoto okolí, s výjimkou velkých podniků, může však svým rozhodováním na tyto vlivy aktivně reagovat. (Sedláčková, 2006)

a) PEST analýza

Jedním ze způsobů popisu vlivů na vnější okolí podniku je využití této metody, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. V každé skupině je zahrnuta řada faktorů makrookolí, které v různé míře ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se může lišit z důvodu odlišných odvětví (Sedláčková, 2006).

Z důvodu narůstání významu vztahu mezi společností a životním prostředím, se PEST analýza rozrostla o faktor ekologický a legislativní, proto se v některých publikacích uvádí názvy PESTLE, STEPE. V této bakalářské práci bude využita metoda PEST analýzy.

- **Politické a legislativní faktory**

Situaci podniků zejména ovlivňuje jak současný tak i budoucí stav ekonomiky. Proto je nutné, aby podniky analyzovaly především následující faktory (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- politickou situaci a její vliv na ekonomiku,
- hospodářskou politiku vlády, její regulace, podporu podnikání, ochranu investic,
- monetární politiku státu, do níž zahrnujeme nabídku peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů,
- fiskální politiku – daňové zatížení podniků.

Mezi politická omezení, která se dotýkají každého podniku, můžeme zařadit daňové zákony, regulaci exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů (Sedláčková, 2006).

- **Ekonomické faktory**

Dle autorů Sedláčková, Buchta (2006, s. 17) „Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky.“ Při rozhodování je tak podnik významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, do kterých zahrnujeme míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, směnný kurz a daňovou politiku. (Sedláčková, 2006)

Jak uvádí Jurečka a kolektiv (2013, s. 225) „Ekonomický růst je výsledkem změn v dané zemi dostupných výrobních faktorů a změn v intenzitě využití těchto výrobních faktorů.“. Ekonomický růst tak zvyšuje spotřebu a příležitost na trhu a naopak. Na celkovou výnosnost podniku působí úrokové míry, a tím ovlivňují skladbu finančních prostředků, dále úrokové míry určují cenu kapitálu, který má významný vliv na investiční aktivitu podniku. Pokud je úroveň úrokové míry nízká, má podnik větší možnost realizovat své podnikové záměry. Další ukazatel, který ovlivňuje vnější prostředí podniku a patří mezi základní ukazatele charakterizující stabilitu ekonomického vývoje, je míra inflace. V případě, že míra inflace je vysoká, může se negativně odrazit v intenzitě investiční činnosti a tím omezit ekonomický rozvoj. Devizové kurzy ovlivňují především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Mnohé podniky by přivítaly zavedení eura, které by jim usnadnilo obchodní a kapitálovou propojenost s ostatními zeměmi eurozóny. Uvedené ukazatele mají na sebe vzájemné vazby a souvislosti, proto je lze jen těžko prezentovat odděleně (Sedláčková, 2006).

- **Sociální a demografické faktory**

Jak uvádí Sedláčková, Buchta (2006, s. 18) „Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory, než tomu bylo doposud.“. Ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. se odráží životní styl obyvatelstva. S rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života podniky nabízejí zaměstnancům různé výhody, např. pružnou pracovní dobu, dovolenou nad rámec zákona, poukázky na sportovní aktivity atp. (Sedláčková, Buchta, 2006; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Z důvodu sílícího významu životního prostředí se tato oblast stává pro podniky důležitým faktorem ovlivňující rozhodování. Podniky se tak dostávají do situace, kdy musí měnit své technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. (Sedláčková, Buchta, 2006).

Výše uvedené faktory jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Také sociální oblast je stále ve vývoji, kde jednotlivci usilují o uspokojení svých potřeb (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Technologické faktory**

Je důležité, aby podnik stále získával, shromažďoval informace o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají, a předvídal vývoj směrů technického rozvoje. „Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice.“, Sedláčková, Buchta (2006, s. 18).

Cílem PEST analýzy není vypracovat seznam faktorů, které podnik ovlivňují, ale rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro konkrétní podnik. Zejména pro velké podniky je důležitá politická podpora, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti a další faktory makrookolí. Je nutné, aby podnik vlivy průběžně sledoval a vyhodnocoval a to z důvodu, že se jednotlivé vlivy v čase mění a mění se i jejich váha dopadu na podnik (Sedláčková, Buchta, 2006; Váchal, Vochozka, 2013).

- **Změny v makrookolí**

„Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“, Sedláčková, Buchta (2006, s. 20). Důležité je odlišit změny, které ovlivní

všechna odvětví rovnoměrně, s tím, že změna bude stejně intenzivní na podnik i konkurenty a změny, které ovlivní různé podniky různě a tím se změní konkurenční pozice podniku.

Schopnost vnímat a pochopit změny v prostředí je velmi významné, protože změny vlivů tak signalizují podnikům potřebu změn strategie. Právě podniky, které vnímají vliv změn ve svém okolí, dosahují lepších výsledků než podniky vnímající své okolí méně citlivě. Vzniká pak dvojitý problém, jak se s těmito vlivy okolí vypořádat. „První spočívá v pochopení rozsahu, v jakém mohou změny okolí ovlivnit strategii. Druhý problém se týká vztahu těchto změn ke schopnosti podniku se nimi vypořádat.“, Sedláčková, Buchta (2006, s. 20). Zda je podnik úspěšný a v jakém rozsahu bude záviset na jeho flexibilitě a vnímavosti, což závisí na kvalitě managementu podniku, na jeho kultuře, celkovém klimatu podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

b) Analýza metodou „4C“

„Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Cílem této metody je podnítit manažery, aby se zabývali širšími souvislostmi, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými propojením.“, Vochozka, Mulač (2012, s. 344). Takto motivující manažeři budou vnímavěji přistupovat k hrozbám a příležitostem, ale budou také snáze identifikovat.

Tato metoda se zaměřuje na analýzu tržního prostředí a pracuje se čtyřmi základními faktory, jež mají na společnost podstatný vliv, a to customers – zákazníci, a to jejich požadavky a hodnotu vnímanou zákazníkem, podnik si klade otázku, zda jsou požadavky v různých regionech homogenní nebo se významně liší; cost – náklady, jež zahrnují náklady na vývoj a výnosy z rozsahu; competitors – konkurence, zahrnuje především globální konkurenci a provázanost činností; country – národní specifika, ve kterém se sleduje rozvoj tržního potenciálu, technické standardy (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.6.2 Analýza mikrookolí

Na makroanalýzu navazuje zhodnocení odvětví a relevantního trhu (Vochozka, Mulač, 2012). Pro formulaci strategie je velmi zásadní odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Odvětví je definováno jako skupina podniků nabízejících na trhu obdobný výrobek či službu. Aby byla správně formulovaná strategie, je nutné vymezit relevantní odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006). „Odvětví nemusí být totožné s tzv. relevantním trhem. Řada podniků působí pouze regionálně, jejich relevantním trhem je tedy příslušný geografický segment daného odvětví, naopak relevantní trh jiných podniků výrazně překračuje hranice státu. Důležitým krokem je

tedy jednoznačné vymezení pole působnosti oceňovaného podniku.“, Vochozka, Mulač (2012, s. 131).

a) Porterův model pěti sil

K popisu konkurenční pozice podniku slouží analytický nástroj Porterův model pěti sil, ve kterém jsou uvedeny následující konkurenční síly (Porter, 1996).

- **Rivalita mezi konkurenčními firmami**

Mezi podniky se v konkurenčním odvětví odehrává boj, ze kterého pak vyplývá konkurenční síla. Intenzita konkurenční síly záleží na tom, jak hodně podniky mezi sebou soupeří a kolik energie vkládají do snahy získat lepší pozici na trhu a na konkurenční strategii. Tato strategie je zaměřena na dosažení tržního úspěchu. Jsou v ní zahrnuty jak ofenzivní, tak defenzivní tahy podniku. Ofenzivní akce směřují k získání lepší tržní pozice a výhodu nad soupeři a defenzivní tahy směřují k obraně současné pozice podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Zda bude konkurenční strategie úspěšná, závisí především na tom, jakou konkurenční strategii zvolí soupeři a na zdrojích, jež jsou tito soupeři schopni a ochotni investovat do posílení svých strategií. V případě, že jeden z konkurentů použije určitý strategický tah, ostatní odpoví prostřednictvím svých ofenzivních a defenzivních akcí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jak uvádí Sedláčková, Buchta (2006, s. 49), „Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd.“.

Mezi obvyklé faktory, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví, patří (Sedláčková, Buchta, 2006):

- počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí – čím je více konkurentů, tím je větší šance, že se objeví nový, kreativní strategický tah,
- míra růstu trhů – v rychle rostoucích trzích je menší rivalita díky tomu, že soupeřící podniky mohou dosáhnout svých cílů pomocí rostoucí poptávky,
- vysoké fixní náklady – u kapitálově náročného odvětví s vysokými fixními náklady, kde je nezbytné jejich zapojení a plné využití kapacity, je vykazována značná konkurenční rivalita,

- diferenciace produktů – pokud jsou produkty málo diferencované, snadno tak kupující přechází k jinému konkurenčnímu podniku a tím se zintenzivňuje konkurenční boj,
- výstupní bariéry z odvětví – v případě, že má podnik vysoké výstupní bariéry, které se vytvářejí zejména v období poklesu poptávky nadbytečné kapacity, je nucen v odvětví zůstat za každou cenu, i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k výrazným cenovým válkám,
- akvizice slabších podniků – podnik, který do odvětví vstoupí prostřednictvím akvizice, většinou sebou přinese nové dovednosti a zdroje pro uplatnění agresivní konkurenční strategie s cílem dostat získaný podnik na vedoucí místo v odvětví,
- globální zákazníci – díky existenci a rozvoji globálních zákazníků rivalita mezi podniky stoupá se snahou získat konkurenční výhodu na globálním základě.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Substituty jsou takové výrobky, které se ve spotřebě dají nahradit. Může se tak naskytnout hrozba, při níž se stane substitut díky své ceně, výkonu přitažlivější, a tak někteří kupující ztratí zájem o původní výrobek (Sedláčková, Buchta, 2006). Hrozba substitutů je snižována zvláště, když k danému výrobku neexistují blízké substituty a tehdy, jsou-li splněny například podmínky, že firmy nabízející substituty, jež vyrábějí s vyššími náklady, příliš nezvyšují nabídku např. v důsledku špatných distribučních kanálů, omezených výrobních zdrojů (Keřovský, Vykypl, 2006).

Do konkurenční síly, jež vyplývá z hrozby substitučních výrobků, je zahrnuta relativní výše cen substitutů, kdy v případě existence cenově konkurenční substitut limituje ceny, jež mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu k substitutům. Dále diferenciaci substitutů, díky nimž zákazníci mohou srovnávat kvalitu, výkon i cenu. Tím je vyvolán tlak na podniky, aby byly schopny se odlišit od konkurentů, prostřednictvím různých kombinací nižších cen, lepší kvality, lepších služeb a výhodnějších vlastností. Do konkurenční síly jsou zařazeny také náklady na změnu. Těmito náklady je myšlena velikost nákladů zákazníků na přechod k substitutům, mezi které patří pořízení dodatečného vybavení pro zpracování substitutů, technická pomoc a seřízení strojů, školení zaměstnanců (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Hrozba vstupů potenciálních konkurentů**

S novými konkurenty se zvyšují dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Vážnost hrozby závisí především na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů (Sedláčková, Buchta, 2006).

Vstupními bariérami jsou úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, jež nejsou volně dostupné a mohou tvořit bariéru vstupu do odvětví. Dále znalost značky a oddanost zákazníků, kdy potenciální konkurenti by měli počítat s tím, že pokud chtějí přilákat zákazníky věrné stávajícím podnikům, měli by investovat mnoho času a zdrojů do prodejních akcí a reklam, tyto aktivity se však projeví v nákladech a to zvyšuje riziko neúspěchu u podniků, jež potřebují rychlé zisky. Vstupní bariérou je také kapitálová náročnost, přičemž mezi kapitálově náročné investice patří výstavba výrobních závodů, pořízení nových výrobních zařízení či technologií. Čím vyšší bude úroveň celkových investic, tím menší bude počet potenciálních konkurentů v odvětví, ve kterém jsou tyto investice nezbytné k proniknutí na trh. Bariéra absolutní nákladové výhody značí, že stávající podniky mohou mít výhodu oproti potenciálním konkurentům např. v příznivě umístěném závodu, přístup k nejlepším a nejlevnějším materiálům. Také přístup k distribučním kanálům může značně zkomplikovat vstup do odvětví. Potenciální konkurence z tohoto důvodu využívají vstup na trh prostřednictvím akvizice již existujícího podniku. Vstupní bariérou mohou být také legislativní opatření a státní zásahy. Zakročení státu v podobě omezení vstupu do odvětví může být například vyhlašování tarifních a netarifních překážek, udělování licencí. Významné zvýšení vstupních nákladů pro podniky mohou způsobit přísné úpravy zákonů na ochranu životního prostředí, ochranu spotřebitele (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla a vliv dodavatelů, kteří jsou nezbytní jako zdroj pro obor, se může stát důležitým ekonomickým faktorem tím, že povede ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Dodavatelé surovin, energií, technologií a kvalifikované práce mohou snižovat zisky svým odběratelům, když zvýší cenu vstupů nebo jejich kvalitu (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Vyjednávací síla kupujících**

Nejen dodavatelé, ale také silní zákazníci mohou významně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví svými konkurenčními tlaky. Výrobci budou při snaze o získání zakázky postupovat proti svým konkurentům tvrdě. Kupující mohou využít svého vlivu např. pro zvýšení kvality výrobků (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Strategické implikace Porterova modelu pěti sil**

Souhrnem těchto pěti sil je určena intenzita konkurence v odvětví a zároveň je rozhodující, zda bude podnik v daném odvětví úspěšný. Ne všechna odvětví jsou z hlediska výnosnosti na stejné úrovni. Je-li působení všech pěti sil intenzivní, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, a to bez ohledu na to, jaké výrobky či služby se produkují. Naopak, pokud je síla působení málo intenzivní, mohou být vysoké ceny a nadprůměrné výnosnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

V následujícím kroku v analýze mikrookolí se posuzuje atraktivita odvětví.

- b) Atraktivita odvětví**

V případě, že je odvětví označeno za atraktivní, znamená to většinou agresivní, růstově orientované strategické přístupy. Je-li odvětví považováno za relativně neatraktivní, podniky zaměřují své strategie na obranu stávajících pozic, slabé podniky uvažují o odchodu z odvětví nebo možnosti posílení, například prostřednictvím fúzí. Atraktivnost může být relativní ve vztahu k určitému podniku, i relativně celkově neatraktivní odvětví může být značně atraktivní pro jeden určitý podnik (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi faktory, které atraktivitu odvětví ovlivňují, patří struktura odvětví, počet podniků a jejich velikost a zde jsou kladeny otázky, zda je odvětví ovládáno pouze několika velkými podniky, jaké strategické skupiny se v něm nacházejí apod. Mezi další faktory patří například nároky na kapitál, legislativní, politické a jiné regulace odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

- c) Analýza konkurence**

Tato analýza je důležitou částí plánovacího procesu. Podnik identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Jsou firmy, které se analýzou konkurence příliš nezabývají, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů přehánějí. Zbylá část podniků má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny (Blažková, 2007).

Analýza má pro volbu konkurenční strategie podniku zásadní význam, a to zejména ze dvou důvodů. Strategii nelze zformulovat bez základních znalostí o tom, kdo jsou nejbližší konkurenti, jakou strategii využívají a jaké jsou důvody větší úspěšnosti některých konkurentů. Dalším důvodem je, že konkurenční strategie nejbližších konkurentů jsou zpravidla velmi provázané, akce jednoho podniku obvykle vyvolá sérii protiakcí ostatních konkurenčních podniků (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.7 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

V analýze okolí byl kladen důraz na analýzu a pochopení podmínek vnějšího prostředí jako zdroje potenciálních příležitostí, ohrožení a dopadů jeho vlivů na strategii firmy. Úspěšná strategie by měla reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury podniku (Sedláčková, Buchta, 2006). Cílem této analýzy je zejména posoudit konkurenceschopnost podniku, identifikovat tedy jeho silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci a z toho vyplývající ekonomický potenciál (Vochozka, Mulač, 2012).

2.7.1 Význam zdrojů a schopností podniku pro formulaci strategie

Analýza představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace firmy, která umožňuje specifikovat její vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna. Úkolem je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

Přístup založený na zdrojích pohlíží na podnik jako na jedinečný soubor zdrojů a schopností. Tyto zdroje a schopnosti jsou základem pro budování konkurenční výhody a prvotním faktorem ziskovosti (Vochozka, Mulač, 2012).

2.7.2 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Užitečným počátečním bodem je jednoduchá klasifikace základních typů zdrojů a poté rozbor jednotlivých skupin, přičemž nesmí být přehlédnuty ani vzájemné vazby a souvislosti. Zdroje jsou obvykle rozděleny do čtyř skupin, a to, hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi typické hmotné zdroje patří stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky. Určení hmotných zdrojů musí být širší než pouhý přehled počtu strojů nebo výrobních kapacit. Nejen základní charakteristiku, jako je počet, kapacita, rozloha či spotřeba, ale také je nezbytné znát jejich další vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a dobrou výchozí pozici podniku – např. stáří, výrobní schopnost, technický stav a spolehlivost, determinující kvalitu výstupu, umístění závodu blízko surovinových zdrojů či blízko zákazníků apod.

Analýza lidských zdrojů se zabývá řadou otázek a souvislostí. Konkurenční výhoda podniku by měla být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje nebo velmi schopných prodejních zástupcích (Sedláčková, Buchta, 2006).

Finanční zdroje, jež jsou charakterizovány vlastními a cizími zdroji, ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Analýza finančních zdrojů zahrnuje širokou škálu aspektů od získávání kapitálu, resp. přístupu k cizímu kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál, úhradu závazků až po vztahy s dlužníky a věřiteli. Cílem je určit, které zdroje jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu (Sedláčková, Buchta, 2006).

Nehmotné zdroje zahrnují oblast technologie, jako například patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, ale také oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku atp. Klíčovými ukazateli jsou počet a význam patentů, výnosy z patentů a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců. Hodnota nehmotného majetku může dosahovat významného podílu na hodnotě fixních aktiv (Sedláčková, Buchta, 2006).

Cílem analýzy zdrojů je posouzení strategického potenciálu základny zdrojů podniku, především rozsah dostupných existujících zdrojů, jejich kvalitu a zejména míru unikátnosti, která je pro konkurenty obtížně dosažitelná, napodobitelná. Analýza zdrojů se zabývá tím, jak jsou zdroje využívány, jaké vazby mezi nimi existují a jak jsou seskupeny do určitých systémů. Významným aspektem je i míra, jak se jednotlivé činnosti a zdroje podniku navzájem doplňují a vytvářejí pozitivní synergické vztahy. Úroveň těchto vztahů a souvislostí závisí na tom, jak je podnik schopen využívat existující zdroje (Sedláčková, Buchta, 2006).

2.7.3 Schopnosti podniku, jejich identifikace a analýza

Využití zdrojů jako charakteristika schopností firmy představuje další součást analýzy podniku vzhledem ke svému zásadnímu významu pro strategickou způsobilost podniku. Významným hlediskem ovlivňujícím schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

a) Míra využití zdrojů

Míra využití zdrojů může přinést výrazné úspory v nákladech nebo se stát základem pro diferenciaci výrobků ve srovnání s konkurencí, tedy zdrojem konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

b) Míra rentability a zkušenostního efektu

Tato analýza přímo navazuje na analýzu zdrojů. Míra rentability je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Mezi zdroje těchto výhod patří

například existence provozní páky, výhodným nákupem materiálu a surovin atp. Velký podnik má možnost vyrábět s nižšími náklady na jednotku výroby, má tedy možnost dosáhnout vyšší míry rentability. Je to ale pouze možnost, kterou může firma využít či nikoliv (Sedláčková, Buchta, 2006).

c) Finanční analýza

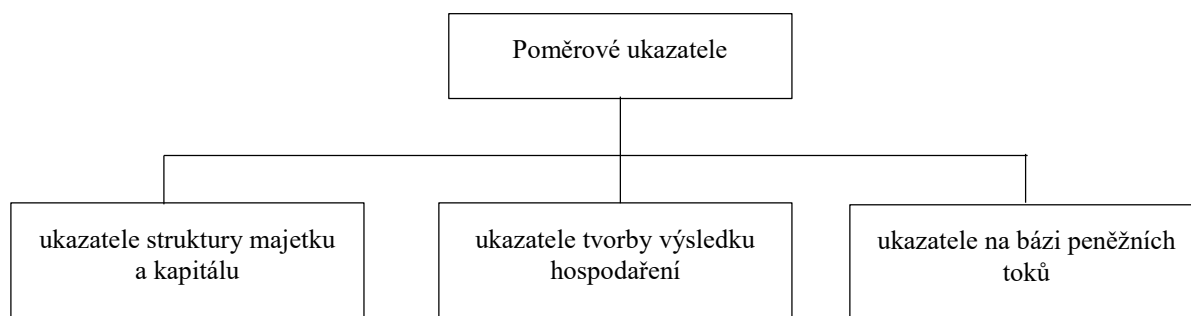
Představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů (Sedláčková, Buchta, 2006). Finanční analýza slouží k souhrnnému zhodnocení finanční situace firmy. Má za úkol odhalit, zda je firma dostatečně zisková, má vhodnou kapitálovou strukturu, využívá efektivně svých aktiv, je schopna včas splácet své závazky a další významné skutečnosti (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Cílem finanční analýzy výkonnosti podniku je zhodnocení finanční pozice podniku, ve které lze využít analýzu ex post, tj. prověření finančního zdraví firmy, jde o historický vývoj a odhad toho, co lze očekávat v nejbližší budoucnosti, ale především analýzu ex ante, ta se opírá o poznatky finanční analýzy, které jsou základem pro plánování hlavních veličin (Sedláčková, Buchta, 2006; Růčková, 2015).

Základním nástrojem jsou finanční ukazatele, neboť přinášejí odpovědi na různé otázky související s finančním zdravím podniku (Růčková, 2015). V této práci bude zaměřeno na poměrové ukazatele. Tyto ukazatele se vypočítají jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině, možnost členění je znázorněné v obrázku 2.3 (Růčková, 2015).

Obrázek 2.3

Členění poměrových ukazatelů



Zdroj: Růčková, 2015

Každá skupina ukazatelů je zaměřena na jeden ze tří hlavních účetních dokladů. Ukazatele struktury majetku a kapitálu jsou sestavovány na základě rozvahy a nejčastěji se vztahují k ukazatelům likvidity, neboť zkoumají vzájemný vztah rozvahových položek. Velmi podstatné jsou ukazatele zadluženosti, které hodnotí kapitálovou strukturu podniku. Ukazatele tvorby výsledku hospodaření vycházejí primárně z výkazu zisku a ztráty a zabývají se

strukturou nákladů a výnosů, jež ovlivňují velikost účetního zisku a strukturou oblasti, ve které byl tento výsledek generován. Ukazatele na bázi peněžních toků analyzují skutečný pohyb finančních prostředků a bývají velmi často součástí analýzy úvěrové způsobilosti. Další způsob členění poměrových ukazatelů je znázorněn na obrázku 2.4 (Růčková, 2015).

Obrázek 2.4

Členění poměrových ukazatelů



Zdroj: Růčková, 2015

V této práci budou vysvětleny a následně použity ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

- **Ukazatele likvidity**

Jak uvádí Růčková (2015, s. 54), „Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit se na peněžní hotovost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopností podniku uhradit včas své platební závazky.“

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy podniku, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků (Růčková, 2015).

(2.1)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

(2.2)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

(2.3)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Okamžitá likvidita

Je označována jako likvidita 1. stupně nebo také cash ratio a představuje to nejužší vymezení likvidity. Doporučovaná hodnota se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1. Tento interval je přejat z americké literatury. Pro Českou republiku bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádějí hodnotu 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je hodnota ještě nižší, a to 0,2, jež je však zároveň označována za hodnotu kritickou. U okamžité likvidity ale platí, že nedodržení předepsaných hodnot ještě nemusí za každou cenu znamenat finanční problémy firmy, protože i ve firemních podmínkách se poměrně často vyskytuje využívání účetních přetažků, kontokorentů, které nemusí být při použití údajů z rozvahy patrné (Růčková, 2015).

Pohotová likvidita

Je označována jako likvidita 2. stupně nebo také acid test. Platí, že čitatel by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr 1:1, případně až 1,5:1. Z doporučených hodnot je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku. Značný objem oběžných aktiv vázaný ve formě pohotových prostředků přináší jen malý nebo žádný úrok. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání do firmy vložených prostředků a nepříznivě tak ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků (Růčková, 2015).

Běžná likvidita

Také označována likviditou 3. stupně nebo také current ratio. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv

je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Vypovídací schopnost tohoto ukazatele má také omezení. Nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty čitatele jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růžková, 2015).

- **Ukazatele rentability**

Také nazývána výnosností vloženého kapitálu, je měřítkem schopností firmy vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vychází se ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy (Růžková, 2015).

Pro finanční analýzu jsou nejdůležitější tři kategorie zisku, jež je možné vyčíst přímo z výkazu zisku a ztráty. První kategorií je zisk před odečtením úroků a daní – EBIT, který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Druhá kategorie je EAT – zisk po zdanění nebo také čistý zisk. Třetí kategorie je EBT – zisk před zdaněním, tedy provozní zisk již snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od kterého nebyly odečteny daně (Růžková, 2015).

Tato práce bude zaměřena na ukazatele rentability aktiv, rentabilitu celkového vloženého kapitálu, rentability vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Měřením rentability aktiv ROA (return on assets) nebo také ROI (return on investment) se vyjadřuje celková efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu (Růžková, 2015).

(2.4)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel ROA odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Z tohoto ukazatele lze odvodit ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu – ROCE - return on capital employed (Růžková, 2015).

(2.5)

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}$$

Ukazatel ROCE vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společností financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem (Růčková, 2015).

Výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky firmy vyjadřuje rentabilita vlastního kapitálu – ROE - return on ekvity (Růčková, 2015).

(2.6)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investic. Růst tohoto ukazatele může znamenat například zlepšení výsledku hospodaření, snížení podílu vlastního kapitálu v podniku nebo také pokles úročení cizího kapitálu (Růčková, 2015).

Dalším ukazatelem je rentabilita tržeb (return on sales) – ROS, který představuje poměry, jež v čitateli zahrnují výsledek hospodaření v různých podobách a ve jmenovateli obsahují tržby (Růčková, 2015).

(2.7)

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Za doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb je považována nákladovost tržeb. Platí, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření podnik dosahuje, neboť 1 Kč tržeb dokázal vytvořit s menšími náklady (Růčková, 2015).

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti charakterizují jak zadluženost vlastního kapitálu, tak základní proporce vlastního a cizího kapitálu. Tyto ukazatele informují o úspěšnosti práce managementu při získávání dodatečných zdrojů pro financování firmy (Kislingerová, 2001).

V analýze zadluženosti se porovnávají rozvahové položky a na jejich základě se zjistí, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji (Růčková, 2015).

Základním ukazatelem, kterým se vyjadřuje celková zadluženost, je poměr závazků k celkovým aktivům, jež se nazývá také ukazatel věřitelského rizika – debt ratio (Růčková, 2015).

(2.8)

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je riziko věřitelů vyšší. Je však nutné tento ukazatel posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností firmy a také v souvislosti se strukturou cizího kapitálu. Vysoká hodnota ukazatele může být z hlediska držitelů kmenových akcií příznivá, pokud je podnik schopen dosáhnout vyššího procenta rentability, než je procento úroků placené z cizího kapitálu (Růčková, 2015).

K měření zadluženosti se dále používá poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům, tzv. koeficient samofinancování (Equity ratio). Tento koeficient je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát přibližně 1, rozdíl může být způsoben nezapočtením ostatních pasiv do jednoho z ukazatelů (Růčková, 2015).

(2.9)

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Equity ratio vyjadřuje proporce, ve které jsou aktiva společnosti financována peněží akcionářů (Růčková, 2015).

Aby podnik zjistil, zda je pro něj ještě dluhové zatížení únosné, je konstruován ukazatel úrokového krytí (Kislingerová, 2001; Růčková, 2015).

(2.10)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Tento ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Ukazuje, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele (Růčková, 2015). U dobře prosperujících společností se hodnota ukazatele pohybuje zpravidla v rozmezí 6 – 8 (Rejnuš, 2014).

Podobnou vypovídací schopnost jako má ukazatel celkové zadluženosti firmy, má také ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší riziko pro věřitele, že podnik nebude schopen splácet své dluhy. Hodnota by neměla být vyšší než 0,7 (Rejnuš, 2014).

(2.11)

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Následuje zaměření na obrátku aktiv, dobu obratu zásob, pohledávek a závazků, tj. na ukazatele aktivity.

- **Ukazatel aktivity**

Ukazatel aktivity měří schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Nejčastěji tyto ukazatelé vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu (Černohorský, Teplý, 2011; Růčková, 2015).

Ukazatel obratu aktiv (obrátko) měří efektivnost využívání veškerých aktiv podniku. Je proto nazýván ukazatelem produktivnosti vloženého kapitálu (Rejnuš, 2014).

(2.12)

$$\text{Obrátka aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel informuje o obratu kapitálu, přičemž jeho dobré průměrné hodnoty se pohybují zhruba v rozmezí 1,6-2,9. Pokud počet obrátek aktiv za rok poklesne pod hodnotu 1,5, je potřeba prověřit, zda je možno vložený majetek redukovat (Rejnuš, 2014).

Následuje ukazatel doby obratu zásob, který vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím kratší je doba obratu zásob, tím je situace v oblasti zásob lepší (Hobza, Schwartzhoffová, 2015).

(2.13)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360$$

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje cyklus od okamžiku prodeje na obchodní úvěr a dobu, po kterou musí podnik čekat, až obdrží platby od svých zákazníků (Hobza, Schwartzhoffová, 2015).

(2.14)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360$$

Dalším ukazatelem aktivity je ukazatel doby obratu závazků. Doba obratu závazků podává informaci o tom, jak rychle jsou spláceny závazky z obchodního styku (Hobza, Schwartzhoffová, 2015).

(2.15)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360$$

Obecně by doba obratu závazků měla být stejná, nebo delší než doba obratu pohledávek, a to z důvodu, aby nebyla narušena finanční rovnováha v podniku (Hobza, Schwartzhoffová, 2015).

Po analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku následuje zaměření na SWOT analýzu.

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který je zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hodnotí podnik z hlediska jeho silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), a poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012; Sedláčková, Buchta, 2006).

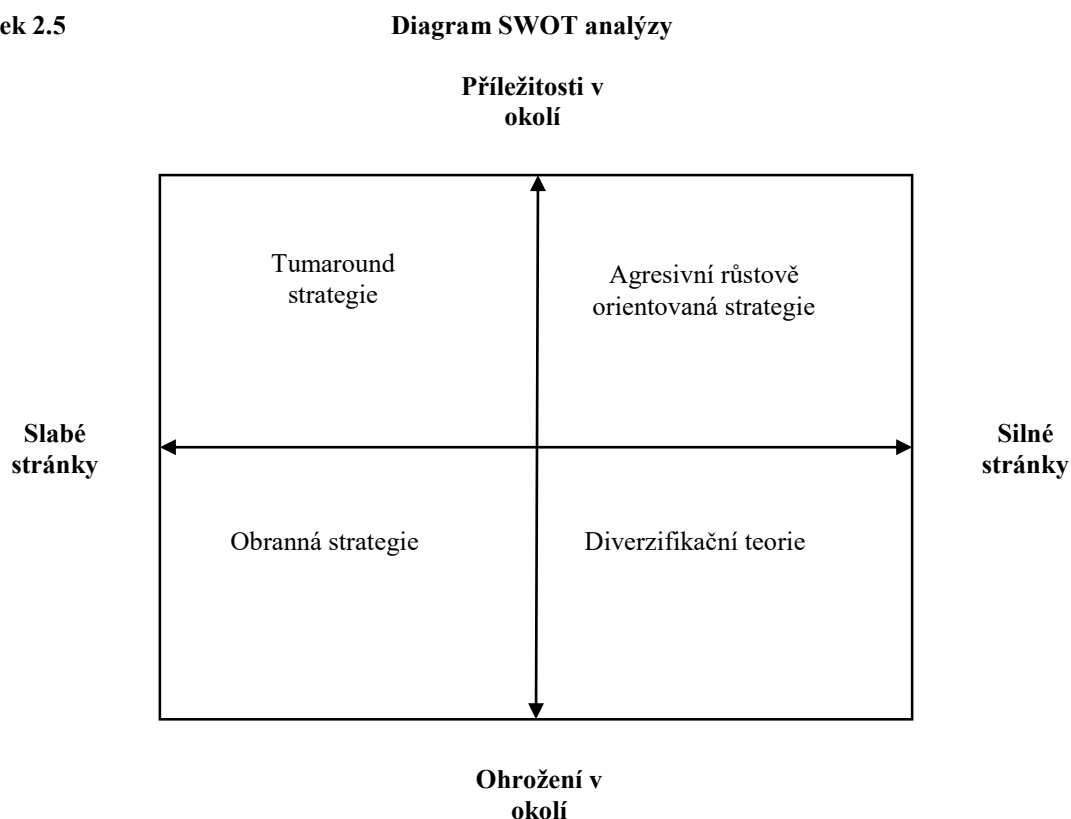
Aplikace SWOT analýzy by měla směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí (Sedláčková, Buchta, 2006). Jak uvádí Sedláčková, Buchta, postup při realizaci SWOT analýzy je zpravidla následující:

1. Závěry z provedených analýz pomáhají identifikovat hlavní změny v okolí podniku.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností firmy identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek a hlavních změn v okolním prostředí podniku.

2.8.1 Diagram analýzy SWOT

Sestavení diagramu usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematickosti strategické volby. Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami tak vyčlení čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty (Sedláčková, Buchta, 2006). Diagram analýzy SWOT je znázorněn v obrázku 2.5.

Obrázek 2.5



Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

V prvním kvadrantu, jež je nejpriznivější, se firma setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopna nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Při příznivých okolnostech by výsledkem měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označována jako strategie „max – max“, SO (Strength a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly, jež je nejvíce žádaná situace, cíl většiny firem (Sedláčková, Buchta, 2006).

Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepřízní okolí. V této strategii se silné stránky střetnou s hrozbami. Strategie „min – max“, ST (Strengths a Threats)

předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pokud se podnik nachází ve třetím kvadrantu, má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „max – min“, OW (Opportunities a Weakness) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek (Sedláčková, Buchta, 2006).

Nejméně příznivý je čtvrtý kvadrant a ukazuje firmu v situaci, ve které u ní převažují slabé stránky, a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“, WT (Weaknesses a Threats) je orientována na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hlavním cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy, která odkrývá relevantní faktory pro formulaci strategie. Výsledky SWOT analýzy mohou sloužit k orientaci pro vnímání strategické pozice (Sedláčková, Buchta, 2006).

3. Strategická analýza vybraného podniku

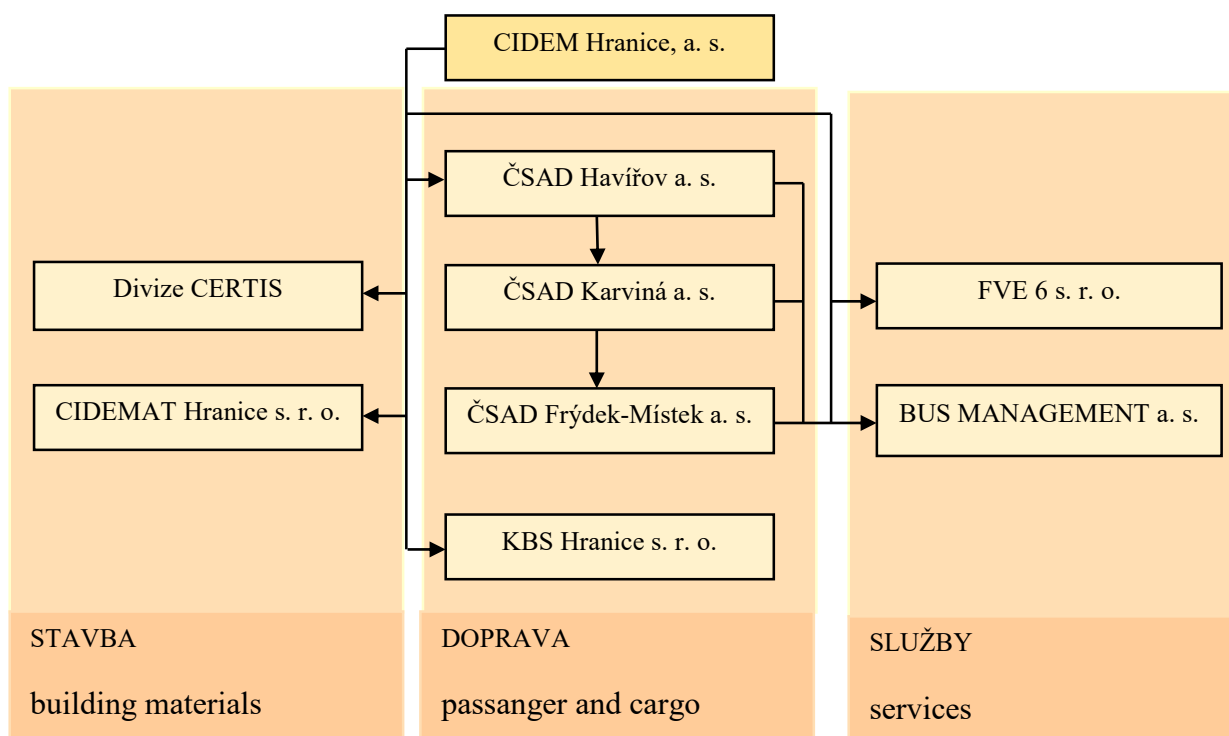
V rámci strategické analýzy podniku ČSAD Havířov a. s. bude v první části zaměřeno na základní charakteristiku společnosti, dále na analýzu makrookolí pomocí PEST analýzy a poté bude následovat analýza mikrookolí podniku.

3.1 Základní charakteristika společnosti

Na základě schváleného privatizačního projektu vznikly 1. 5. 1992 společnosti ČSAD Havířov a. s., ČSAD Karviná a. s. a ČSAD Frýdek-Místek a. s. Došlo tak k přeměně dřívějších závodů státních podniků ČSAD Ostrava na soukromé komerční společnosti (3csad.cz).

V roce 1997 se společnost začlenila do skupiny obchodních, dopravních a výrobních firem sdružených kolem společnosti CIDEM Hranice, a. s. Struktura skupiny je znázorněna v obrázku 3.1.

Obrázek 3.1 Struktura skupiny CIDEM Hranice, a. s.



Zdroj: www.cidem.cz/struktura-skupiny

Společnost ČSAD patří k největším a nejvýznamnějším dopravním firmám v rámci Moravskoslezského kraje. Je držitelem certifikátu systému managementu kvality podle požadavku normy ČSN EN ISO 9001 vydané mezinárodní akreditovanou certifikační společností DEKRA Certification GmbH.

V červnu 2007 převzala ČSAD Karviná a. s. 100 % jmění dopravní společnosti REGIOBUS, s. r. o. a v roce 2008 došlo k fúzi. Díky této skutečnosti se dopravní obslužnost celé skupiny rozšířila zejména o spojení měst Karviná a Český Těšín (3csad.cz).

a) Právní forma společnosti

Datum zápisu do OR	30. 4. 1992
Obchodní firma	ČSAD Havířov a. s.
Sídlo	Těšínská 1297/2b, Podlesí, 736 01 Havířov
IČ	45192081
DIČ	CZ45192081
Právní forma	akciová společnost
Rozhodující předmět činnosti	silniční motorová doprava
Základní kapitál	152 185 000 Kč

b) Obchodní aktivity

Obchodní aktivity společnosti jsou zaměřeny především na oblast osobní a nákladní dopravy, servisně opravárenské služby, obchodně technické služby, skladování a cestovní kancelář. Provoz osobní dopravy v Havířově zajišťuje formou veřejné linkové osobní dopravy přepravu cestujících mezi Havířovem, Karvinou, Orlovou, Ostravou, Bohumínem a Frýdkem-Místkem včetně přilehlých obcí. Činnost nákladní dopravy je orientována především na mezinárodní kamionovou dopravu, vnitrostátní silniční dopravu, přepravu technických plynů v cisternách a ostatní služby.

Organizační schéma společnosti je uvedeno v příloze č. 1. Následuje analýza makrookolí pomocí PEST analýzy.

3.2 Analýza makrookolí

Následující část práce bude zaměřena na analýzu makrookolí pomocí PEST analýzy, ve které budou podrobně popsány faktory, jež podnik ovlivňují.

3.2.1 PEST analýza

Pomocí této analýzy bude proveden rozbor vnějšího okolí podniku podle jednotlivých faktorů, a to politicko-legislativních, ekonomických, sociálních a technologických, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti.

a) Politicko-legislativní faktory

Faktory, jež ovlivňují činnost podniku ČSAD Havířov a. s., jsou jimi zejména zákony upravující podnikání a právní formu akciové společnosti, dotace poskytované ministerstvy apod., dále daňová politika, a to zejména daň z příjmů právnických osob, daň z přidané hodnoty, výše sazeb u spotřebních daní, silniční daně. Dále zákoník práce, zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, závazná stanoviska a povolení, zákon o ochraně spotřebitele a další.

Dopravní obslužnost v Moravskoslezském kraji je zajišťována v rámci závazku veřejné služby objednávané krajem a obcemi. Rozsah dopravní obslužnosti kraje stanovuje a financuje v samostatné působnosti kraj, nad rámec dopravní obslužnosti je v kompetenci jednotlivých obcí. ČSAD Havířov a. s. se řadí mezi provozovatele veřejné služby na základě smlouvy uzavřené před rokem 2009. Dne 22. 12. 2006 společnost uzavřela smlouvu s krajem o závazku veřejné služby ve veřejné linkové dopravě k zajištění základní dopravní obslužnosti území Moravskoslezského kraje. K této smlouvě jsou v jednotlivých letech doloženy dodatky se seznamy linek a spojů, které firmu zavazují k poskytování služeb na těchto spojích.

V březnu 2014 byly v Úředním věstníku Evropské unie zveřejněny nové směrnice, jež se týkají veřejného zadávání. Jedná se o Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES, Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2014/23/EU o udělování koncesí a Směrnici Evropského parlamentu a Rady 2014/25/EU o zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb a o zrušení směrnice 2004/17/ES. Jedna ze zásadních změn se týká kritérií pro zadávání veřejné zakázky, kde jako jediné kritérium pro zadání veřejné zakázky je stanovena ekonomická výhodnost nabídky. Stávající evropská úprava umožňuje zadavatelům zadat veřejnou zakázku na základě hospodářsky nejvýhodnější nabídky anebo nejnižší ceny (epravo.cz).

- Dotace**

Z důvodu provozní ztráty při poskytování příměstské autobusové dopravy a městské hromadné dopravy, instituce poskytují dotace. Tabulka 3.1 znázorňuje předmět, poskytovatele a výši dotací v jednotlivých letech.

Tabulka 3.1 Dotace na pokrytí provozní ztráty ČSAD Havířov a. s. (v tis. Kč)

Důvod dotace	Poskytovatel	2011	2012	2013	2014
Na pokrytí provozní ztráty PAD	Obce, okr. úřad Karviná, Frýdek	27 473	31 751	34 097	37 230
Na pokrytí provozní ztráty MHD	Obce, městské úřady	61 175	65 806	68 985	68 816
Dotace ESF – vyhrazení pr místa	Úřad práce – kraj. pob. Ostrava	-	-	105	114
Dotace ESF – školení řidičů	Úřad práce – kraj. pob. Ostrava	-	-	611	126
Zvyšování bezpečnosti provozu ND	Ministerstvo dopravy ČR	1 530	-	-	-

Vysvětlení zkratk: PAD – příměstská hromadná doprava, MHD – městská hromadná doprava, ESF – Evropský sociální fond, ND – nákladní doprava

Zdroj: Výroční zprávy ČSAD Havířov a. s.

Společnost také využívá investiční dotace, přičemž poskytovatelem je Ministerstvo průmyslu, Ministerstvo dopravy a statutární město Havířov. V následující tabulce 3.2 je zobrazen přehled dotací za jednotlivá období.

Tabulka 3.2 Investiční dotace (v tis. Kč) přijaté společností ČSAD Havířov a. s.

Důvod dotace	Poskytovatel	2011	2012	2013	2014
Stavba „Ekoenergie“	Ministerstvo průmyslu	3 478	-	-	-
Na nákup autobusů	Ministerstvo dopravy	15 794	14 053	10 571	63 459
Stavba AN Havířov	Statutární město Havířov	-	-	-	12 353

Vysvětlení zkratk: AN – autobusové nádraží

Zdroj: Výroční zprávy ČSAD Havířov a. s.

Následují závazná stanoviska a povolení, kterými se společnost řídí.

- Závazná stanoviska a povolení**

V rámci ochrany ovzduší krajský úřad mimo jiné stanovuje zvláštní podmínky provozu stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší podle § 12 odst. 4 písm. g) Zákona o ochraně ovzduší pro případy překročení regulační prahové hodnoty podle přílohy č. 6 k Zákonu o ochraně ovzduší (§ 10 odst. 3 zákona o ochraně ovzduší), vydává povolení k provozu stacionárního zdroje.

Z důvodu pořízení 4 kotlů VIADRUS G 500 na zemní plyn v srpnu 2014, společnost žádala o vydání povolení stacionárního zdroje. Žádosti vyhověl Krajský úřad Moravskoslezského kraje, odbor životního prostředí a zemědělství a vydal povolení provozu stacionárních zdrojů. Společnost také žádala o vydání povolení stacionárního zdroje pro „ohřev lakovny“ ve firmě, a to také v srpnu 2014. Žádosti taktéž bylo vyhověno.

Následující část práce se zabývá ekonomickými faktory.

b) Ekonomické faktory

Pro společnost je zejména důležitý vývoj hrubého domácího produktu, daní, cen pohonných hmot. Přínosem pro firmu je možnost čerpání dotací z Evropských strukturálních a investičních fondů a především z Operačního programu Životního prostředí, které podnik už v minulosti využil na nákup autobusů CNG.

• Hrubý domácí produkt

Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činností, které jsou považovány za produktivní. Ukazatel měří výkonnost ekonomiky státu. Pro společnost ČSAD Havířov a. s. může tento ukazatel sloužit zejména jako informace, zda je společnost v podobném vývoji jako HDP. V příloze č. 2 je uveden vývoj hrubého domácího produktu (v mld. Kč) za období 2011 - 2014. Následuje přehled daní, kterým společnost podléhá.

• Daň z příjmů právnických osob

Tato daň je již od roku 2010 stabilní, sazba činí 19 %. Z důvodu proměnlivosti politického vedení státu společnost nemůže předpokládat, že se její výše v následujících několika letech nebude měnit.

Tabulka 3.3 Daň z příjmů za běžnou činnost odvedená společností ČSAD Havířov a. s.

Daň z příjmů za běžnou činnost (v tis. Kč)			
2011	2012	2013	2014
6 153	6 741	7 792	7 358

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv společnosti ČSAD Havířov a. s.

V tabulce 3.3 je znázorněna odvedená daň z příjmů právnických osob za běžnou činnost společností ČSAD Havířov a. s. v jednotlivých letech. Nárůst dani z příjmů o více než 1 mil. Kč nastal v roce 2013 a to zejména z důvodu přijatých dividend ve výši 91 153 tis. Kč.

• Daň z přidané hodnoty

V této oblasti vznikla k 1. 1. 2016 plátcům daně z přidané hodnoty zákonná povinnost podávat tzv. Kontrolní hlášení. Jelikož je ČSAD Havířov plátcem DPH, vztahují se

na společnost povinnosti podat toto hlášení. Kontrolní hlášení se podává pouze elektronicky. Jedná se o povinnost poskytnout údaje z vystavených a přijatých daňových dokladů a dalších dokladů o dodání zboží nebo poskytnutí služeb. Jeho cílem a smyslem je umožnit správci daně získat informace o vybraných transakcích realizovaných plátcí daně (financisprava.cz).

- **Spotřební daň**

Jelikož společnost ke své hlavní činnosti využívá motorová vozidla, je cena paliv rozhodující nákladovou položkou. Cena paliva se odvíjí od tržní ceny a výše spotřební daně, která je uvedena v zákoně č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních a výše daně z přidané hodnoty, která se rovněž do konečné ceny paliva započítává. S účinností od 1. ledna 2010 je na spotřebu motorové nafty uvalena spotřební daň 10,95 Kč/l a na spotřebu benzínu 12,84 Kč/l. A navzdory intenzivní politické diskuzi jsou sazby spotřební daně z pohonných hmot v ČR stabilní, v posledních pěti letech se nezměnily. Dopad ceny paliva na daně a poplatky společnosti je uveden v tabulce 3.4, vývoj ceny pohonných hmot je dále uveden v ekonomických faktorech PEST analýzy.

Tabulka 3.4 Daně a poplatky placené společností ČSAD Havířov a. s.

Daně a poplatky (v tis. Kč)			
2011	2012	2013	2014
13 745	8 929	9 444	8568

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv společnosti ČSAD Havířov a. s.

- **Silniční daň**

V souvislosti s podnikáním v oboru dopravy má vliv na náklady firmy také silniční daň. Výše této daně se odvíjí od zdvihového objemu motoru a počtu náprav u nákladních automobilů. Společnost v současné době disponuje 76 autobusy na CNG pohon a 65 autobusy na naftový pohon.

Podle § 3 odst. f) zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční, jsou od daně osvobozena vozidla pro dopravu osob s největší povolenou hmotností méně než 12 tun, která používají jako palivo stlačený zemní plyn označovaný jako CNG. Do této kategorie spadají autobusy, které jsou uvedeny v tabulce 3.5.

Tabulka 3.5 Vozidla osvobozená od silniční daně vlastněná společností ČSAD Havířov a. s.

Typ autobusu	Počet kusů
SOR C 12 CNG	17
SOR 10,5 CNG	1
SOR 9,5 LC	1
SOR B 12 BNG	14
IVECO DAILY CNG	2

Vysvětlení zkratk: SOR – značka autobusu, CNG – stlačený zemní plyn, BNG, LC – typ značky autobusu
 Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z interních dokumentů ČSAD Havířov a. s.

V tabulce 3.6 jsou uvedena vozidla, která podléhají silniční dani. Autobusy s pohonem na CNG jsou v této kategorii z důvodu, že podle zákona o dani silniční nesplňují hmotnostní podmínku. Ostatní vozidla jsou na naftový pohon.

Tabulka 3.6 Vozidla podléhající silniční dani vlastněná společností ČSAD Havířov a. s.

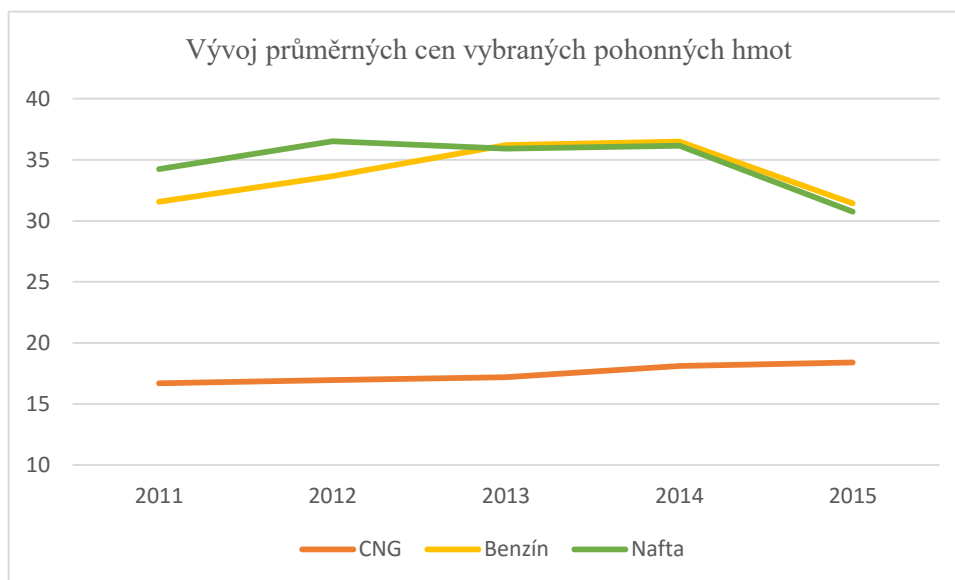
Typ autobusu	Pohon	Počet kusů
CITELIS 12 CNG	CNG	30
CITELIS 18 CNG	CNG	2
URBANWAY	CNG	1
CROSSWAY	Nafta	10
CROSSWAY LE	Nafta	18
CROSSWAY LE EURO	Nafta	1
CROSSWAY LE	Nafta	1
KAROSA C 954	Nafta	8
KAROSA B 952	Nafta	6
DOMINO	Nafta	1
ILIADÉ	Nafta	1
IVECO A50	Nafta	1
MAN LION	Nafta	1

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z interních dokumentů ČSAD Havířov a. s.

Struktura vozového parku ČSAD Havířov a. s. je zastoupena zejména vozy značky Citelis 12 CNG, které jsou využívány k poskytování městské hromadné dopravy ve městě Havířov. Druhou nejčtenější značkou ve firmě je Crossway, jež slouží především k poskytování příměstské hromadné dopravy. V následující části práce budou podrobně popsány ceny pohonných hmot.

• Ceny pohonných hmot

Pohonné hmoty mají na podnikání společnosti velmi významný vliv. V grafu 3.1 je znázorněn vývoj průměrných cen pohonných hmot od 2011 do 2014. Roční průměrná cena nafty zaznamenala nejvyšší růst v roce 2012, v dalších letech sledovaného období cena mírně klesala. Oproti tomu průměrná ceny benzínu stále ve sledovaném období rostla, nejvyšší nárůst proběhl v letech 2011 až 2013, po té došlo k mírnému zvýšení ceny v řádu desítek haléřů za litr benzínu. Vývoj CNG zaznamenal velice mírný nárůst až do roku 2013, v roce 2014 došlo k nárůstu ceny o 0,90 Kč/l, tj. na 18,10 Kč/l.

Graf 3.1**Vývoj průměrných cen pohonných hmot v České republice**

Zdroj: Vlastní zpracování, www.cng4you.cz/kolik-to-stoji/vyvoj-cen-cng-v-cr-a-dalsich-paliv.html

U pohonných hmot po období, které je uvedeno v grafu 3.2, došlo k propadu. Cena CNG se začala propadat od března 2015, o něco dříve tomu bylo u benzínu a nafty, kdy došlo k propadu cen už v prosinci 2014. Klesající trend stále přetrvává, což má na společnost velmi pozitivní vliv.

Tabulka 3.7 Celkové náklady na pohonné hmoty (v tis. Kč) společnosti ČSAD Havířov a. s.

Celkové náklady na PHM (v tis. Kč)			
2011	2012	2013	2014
88 100,36	85 149,00	80 212,00	73 785,00

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výkazů společnosti ČSAD Havířov a. s.

V tabulce 3.7 jsou uvedeny celkové náklady na pohonné hmoty (v tis. Kč) za sledované období. Vliv na výši nákladů má cena pohonných hmot, ale také zejména ujeté kilometry v nákladní a osobní dopravě společnosti. Vývoj cen pohonných hmot je uveden v grafu 3.1, km výkony jsou ve výkazech společnosti zaznamenány pouze do roku 2012. V roce 2011 došlo ke snížení výkonů v nákladní dopravě o 1 211 tis. km (o 23,77 %) a k navýšení km v osobní dopravě o 25 tis. km (o 0,37 %) oproti minulému roku. V roce 2012 meziročně došlo ke snížení km výkonů v nákladní dopravě o 788 tis. km (o 20,04 %) a k navýšení km v osobní dopravě o 16 tis. km (o 0,24 %). V následující části práce bude uveden podíl celkových nákladů na pohonné hmoty vůči celkovým provozním nákladům společnosti v jednotlivých letech.

Tabulka 3.8 Podíl nákladů na PHM na celkových provozních nákladech firmy ČSAD Havířov a. s.

Podíl nákladů na PHM na celkových provozních nákladech (v %)			
2011	2012	2013	2014
18,87	21,04	20,35	18,30

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výkazů společnosti ČSAD Havířov a. s.

V tabulce 3.8 je zobrazen podíl nákladů na pohonné hmoty na celkových provozních nákladech společnosti ve sledovaném období. Náklady na pohonné hmoty tvoří druhý nejvyšší podíl na celkových provozních nákladech, nejvyšší podíl mají osobní náklady, které se pohybují okolo 30 % z celkových provozních nákladů. V příloze č. 3, jsou uvedeny jednotlivé položky provozních nákladů.

Následující část práce bude zaměřena na sociální faktory, jež podnik ovlivňují.

c) Sociální faktory

Na činnost podniku ČSAD Havířov a. s., působí také sociální faktory, mezi které patří zejména struktura obyvatelstva, nezaměstnanost, ale také dostupné programy životního prostředí.

- **Struktura obyvatelstva**

V grafu 3.2 je zobrazen vývoj struktury obyvatelstva v Moravskoslezském kraji v letech 2011 až 2014. V kraji dochází dlouhodobě k úbytku obyvatelstva, což ovlivňuje činnost společnosti, a to zejména z důvodu snížení využití městské a příměstské hromadné dopravy a tím i snížení tržeb společnosti.

Graf 3.2 Vývoj struktury obyvatelstva v Moravskoslezském kraji

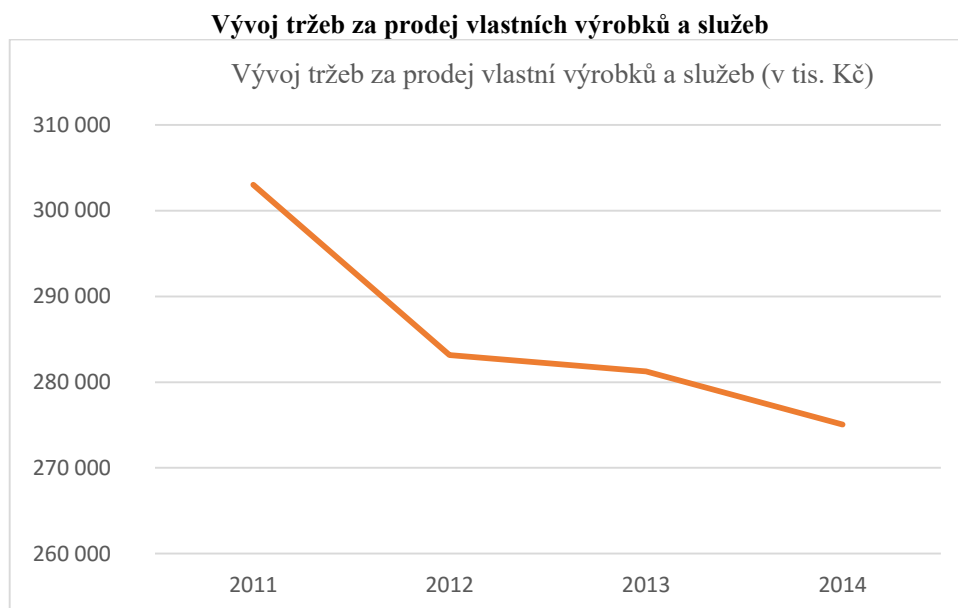


Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-x

Následující graf 3.3 znázorňuje vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb společnosti, které zahrnují tržby osobní dopravy, nákladní dopravy, tržby z výrobních a nevýrobních činností a služeb. Ve výročních zprávách společnosti, nejsou tyto tržby dále specifikovány, proto tržby za prodej vlastních výrobků a služeb slouží pouze k hrubému

odhadu, zda jsou a v jaké míře ovlivněny počtem obyvatel v kraji. Ve výročních zprávách společnosti jsou uváděny pouze změny tržeb v jednotlivých oblastech, na které je firma zaměřena.

Graf 3.3



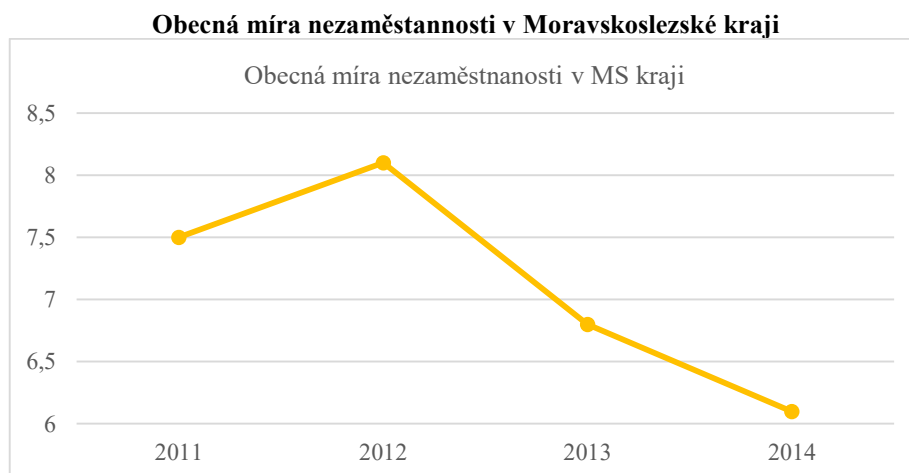
Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv společnosti ČSAD Havířov a. s.

Pokles tržeb v letech 2011 až 2012 způsobil prodej vozidel zajišťující mezinárodní kamionovou dopravu. Vliv poklesu počtu přepravovaných osob byl zaznamenán v roce 2014, kdy tržby za prodej vlastních výrobků a služeb dosáhly 275 000 tis. Kč.

- **Nezaměstnanost**

Graf 3.4 znázorňuje obecnou míru nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v období od 2011 do 2014. Je zřejmé, že dopady ekonomické krize z roku 2008 doznívaly až do roku 2012. K oživení české ekonomiky došlo následující rok, kdy došlo k nabídkám nových pracovních míst.

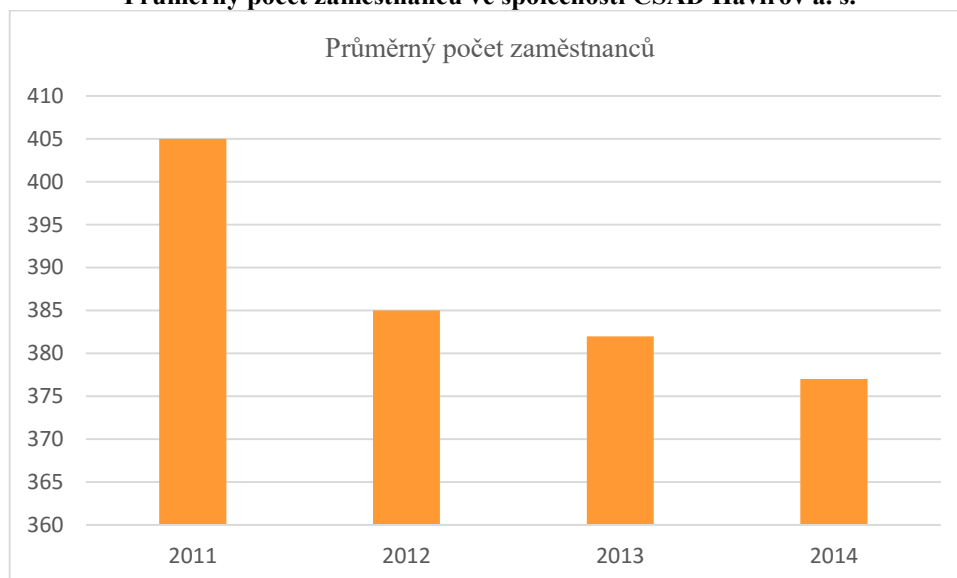
Graf 3.4



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z <https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>

Podle grafu 3.5, jež zobrazuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve společnosti ČSAD Havířov a. s., nejvyšší úbytek zaměstnanců firma zaznamenala v roce 2012. Podobně tomu bylo také s obecnou mírou nezaměstnanosti, kdy v roce 2012 dosahovala hodnoty přes 8 %. V následujících letech stále ve firmě dochází k úbytku zaměstnanců.

Graf 3.5 Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti ČSAD Havířov a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv společnosti ČSAD Havířov a. s.

Následující část se zabývá programy na životní prostředí a aktivitami v pracovněprávních vztazích.

- **Životní prostředí**

Společnost ČSAD Havířov a. s. v roce 2012 získala v oblasti společenské odpovědnosti v kategorii Leader v životním prostředí za implementaci ekologické dopravy. Toto ocenění firma získala díky aktivnímu zlepšování vlivu na životní prostředí, zejména ovzduší na území města Havířov, a to tím, že snižuje emise škodlivin z autobusů. Tohoto se podařilo dosáhnout nákupem a uvedením do provozu autobusů s pohonem na stlačený zemní plyn (CNG), vybudováním čerpací stanice na CNG a snížením energetické náročnosti budov.

Firma také využívá dotací z Operačního programu Životního prostředí, a to v projektu pořízení CNG autobusů, s dotací 110 665 460 Kč. Při zadávání zakázek se firma řídí Zákonem č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách.

- **Aktivity v pracovněprávních vztazích**

Podle výročních zpráv společnosti ČSAD Havířov a. s. v jednotlivých letech firma realizovala mnoho projektů v této oblasti. Přehled aktivit společnosti v pracovněprávních vztazích je uveden v následující části práce.

V roce 2011 společnost se ve spolupráci s Krajskou hospodářskou komorou Moravskoslezského kraje, v rámci dotovaného projektu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na vzdělávání pracovníků firem v odvětví dopravy zapojila do projektu „TIR Vzdělávání zaměstnanců firem v odvětví dopravy“. Zdarma realizovala vzdělávání zaměstnanců. Jednalo se o kategorii THP pracovníků – vzdělávání managementu dopravních firem – moduly zejména z oblasti ekonomiky v dopravě, provozování silniční dopravy apod. V následujícím roce v rámci tohoto projektu byli THP zaměstnanci zapojeni do vzdělávání v jazykových kurzech angličtiny v různých znalostních úrovních.

V roce 2013 byla zahájena realizace projektu z Operačního výzkumu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt byl zaměřen na vzdělávání řidičů autobusů ve vzdělávací aktivitě s názvem „Komunikační dovednosti řidičů autobusů“. Rovněž v tomto roce se společnost zaměřila na vzdělávání cílové skupiny zaměstnanců – TOP management v projektu „Inovace dalšího vzdělávání“. Školení zahrnovalo měkké dovednosti, a to hodnocení zaměstnanců včetně motivace a v oblasti výběru zaměstnanců.

V další části práce bude zaměřeno na technologické faktory.

d) Technologické faktory

Díky sledování technologií může firma dosahovat lepších výsledků. V oblasti dopravy jde především o strukturu vozového parku společnosti, tj. nákup autobusů, jež vyhovují ekologickým a sociálním podmínkám, dále stav a rozvoj silniční sítě.

- **Obnova vozového parku**

Společnost v období 2011 – 2013 obnovila vozový park za pomoci dotací z Regionálního operačního programu NUTS 2 Moravskoslezsko. V roce 2011 činil počet nakupovaných vozů 6 autobusů, v následujícím roce 5 autobusů a v roce 2013 se jednalo o 3 autobusy. ČSAD Havířov a. s. se Evropskému fondu zavázala, že prostřednictvím nákupu 14 ks nízkopodlažních vozidel sníží ekologickou zátěž veřejné dopravy na životní prostředí a zvýší dostupnost veřejné dopravy pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace. Nakoupené

autobusy plní normu EURO 5, jsou nízkopodlažní a mají světelné a akustické signalizační zařízení APEX, které pomáhá sluchově a zrakově postiženým občanům.

V rámci nákladní dopravy společnost v roce 2012 pořídila 2 tahače DAF pro přepravu ADR (režim přepravy nebezpečných látek) pro zákazníka Geodis a 10 tahačů VOLVO také pro přepravu ADR pro zákazníka Messer Technogas a. s. (3csad.cz).

- **Silniční síť**

V Moravskoslezském kraji se nachází silniční síť o délce přes 2 700 km, která napomáhá k plynulé přepravě cestujících. Nejen délka, ale především kvalita silniční sítě je důležitým předpokladem, aby se v podniku nevyskytovaly často se opakující opravy vozidel, z důvodu špatné kvality silnic, tj. neopravená vozovka, zastaralé části cest apod.

Následující část práce je věnována analýze mikrookolí.

3.3 Analýzy mikrookolí

V analýze mikrookolí bude provedena základní charakteristika odvětví v Moravskoslezském kraji, poté Porterův model pěti sil.

3.3.1 Základní charakteristika odvětví v Moravskoslezském kraji

Nejprve bude zaměřeno na postavení samotného odvětví dopravy a skladování podle podílu počtu zaměstnanců v ekonomické činnosti v Moravskoslezském kraji, dále na počet zaměstnanců v odvětví.

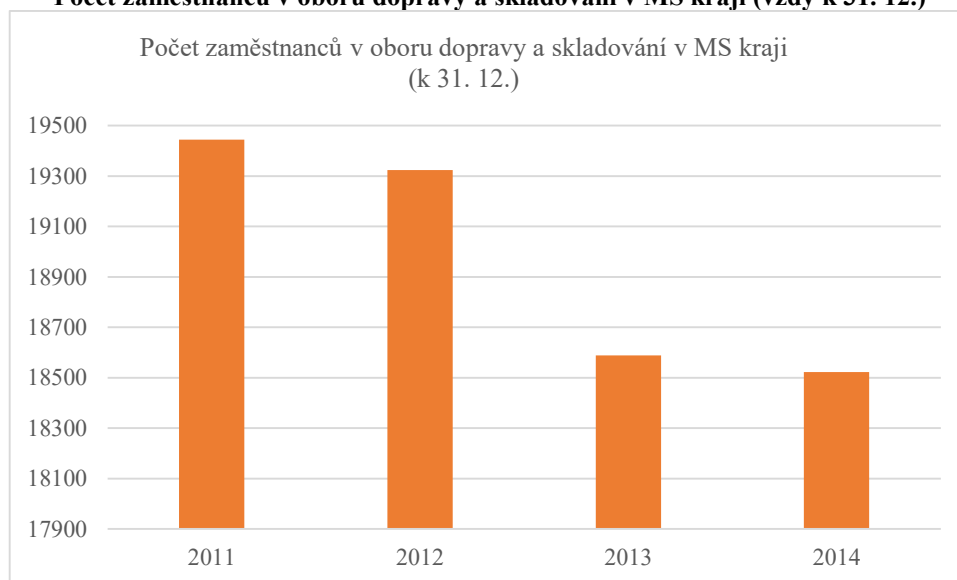
Tabulka 3.9 ukazuje podíl zaměstnanců na celkové ekonomické činnosti v Moravskoslezském kraji v % za období 2011 až 2014, podle CZ-NACE, ve kterém jsou monitorovány firmy se stavem 26 a více osob. Jelikož se jedná o tradiční industriální oblast, nejvyšší podíl na ekonomické činnosti v podílu počtu zaměstnanců má zpracovatelský průmysl. Tento údaj potvrzuje jeho zastoupení pohybující se okolo 38 %, zastoupení ostatních odvětví se pohybuje do 10 %. U dopravy a skladování dochází k poklesu podílu, jež může mít za příčinu úbytek obyvatelstva.

Tabulka 3.9 Podíl zaměstnanců na celkové ekonomické činnosti v MS kraji v % (≥ 6)

Podíl zaměstnanců na celkové ekonomické činnosti v MS kraji v % (≥ 6)				
ekonomické činnosti	2011	2012	2013	2014
Zpracovatelský průmysl	38,8	38,9	39,2	38,8
Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel	6,2	6,2	6,2	6,0
Doprava a skladování	6,7	6,8	6,6	6,5
Veřejná správa a obrana, povinné soc. zabezpečení	6,2	6,1	6,3	6,5
Vzdělávání	9,5	9,6	9,7	9,5
Zdravotní a sociální péče	9,5	9,6	9,7	9,7

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů dostupné z www.portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analzy

Graf 3.6 znázorňuje absolutní počet zaměstnanců v oboru dopravy a skladování v Moravskoslezském kraji v jednotlivých letech vždy k 31. 12. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.2.1 PEST analýzy, dochází k úbytku zaměstnanců v tomto odvětví. Nejvyšší úbytek byl zaznamenán v roce 2013.

Graf 3.6 Počet zaměstnanců v oboru dopravy a skladování v MS kraji (vždy k 31. 12.)

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů dostupné z www.portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analzy

V porovnání s grafem 3.5, ve kterém je uveden vývoj průměrného počtu zaměstnanců ve společnosti ČSAD Havířov a. s., je klesající trend shodný.

Následující část práce bude zaměřena na analýzu mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil.

3.3.2 Porterův model pěti sil

Tento nástroj slouží k popisu konkurenční pozice podniku. Model se zaměří na rivalitu mezi konkurenčními firmami, hrozbu substitučních služeb, hrozbu vstupů potenciální konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů a kupujících

a) Rivalita mezi konkurenčními firmami

Dopravci, jež zajišťují dopravní obslužnost ve veřejné linkové osobní dopravě v Moravskoslezském kraji, jsou ARRIVA MORAVA a. s., TQM – holding s. r. o., ČSAD Frýdek-Místek a. s., ČSAD Karviná a. s., ČSAD Havířov a. s., Ján Kypús – BUS s. r. o., Osoblažská dopravní společnost s. r. o., ČSAD Vsetín a. s., Městský dopravní podnik Opava a. s., Dopravní podnik Ostrava a. s. (msk.cz).

Následující část práce bude zaměřena na to, zda jednotliví dopravci jsou konkurenti a to nejprve v oblasti městské hromadné dopravy, příměstské hromadné dopravy a poté nákladní dopravy

V případě městské hromadné dopravy ve městě Havířov je společnost jediným poskytovatelem tohoto druhu služby ve městě, přičemž úzce spolupracuje s Magistrátem města Havířova, který vykonává státní odborný dozor pro linkovou osobní dopravu na území města a spolupracuje na organizaci a provozu městské hromadné dopravy. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.1 PEST analýzy, společnost v roce 2006 uzavřela smlouvu s Moravskoslezským krajem o závazku veřejné služby ve veřejné linkové dopravě k zajištění základní dopravní obslužnosti území Moravskoslezského kraje.

U příměstské hromadné dopravy je rivalita velice nízká, zejména z důvodu jediného konkurenta, a to společnosti ARRIVA MORAVA a. s. Nízkou rivalitu také naznačuje ceník jízdného, jež je vypočten podle tarifní vzdálenosti a od konkurence se liší pouze v určitém kilometrovém rozmezí v řádech koruny až několika korun. Obě společnosti se navíc začlenily do Integrovaného dopravního systému Moravskoslezského kraje ODIS. Tento systém je obecnou formou organizace dopravy, jež je založena na jednotném tarifu, jednotných přepravních podmínkách a společném přístupu ke koordinaci jízdních řádů. Systém zahrnuje linky příměstské i městské dopravy a železniční dopravy. Jeho hlavním charakteristickým znakem je jednotný přestupní tarifní systém, umožňující uskutečnit cestu na jeden jízdní doklad s potřebnými přestupy, a to bez ohledu na zvolený dopravní prostředek dopravce. Od 28. února 2016 jsou nově do systému ODIS zapojeny linky městské a příměstské autobusové dopravy

provozované společností ČSAD Havířov a. s. Tyto linky doplnily již dříve zintegrované linky dopravců České dráhy, a. s. a ARRIVA Morava a. s. (msk.cz).

V případě nákladní dopravy v Moravskoslezském kraji lze uvést například konkurenční společnosti Raben Logistics Czech, s. r. o., DACHSER Czech Republic a. s., ESA logistika, GEBRÜDER WEISS, spol. s r. o. a další. Rivalita mezi konkurenčními firmami je velice vysoká, a to z důvodu značné nabídky logistických služeb. V příloze č. 4 je uveden podíl přepravních systémů společnosti ČSAD Havířov a. s. Firma se v nákladní dopravě zaměřuje především na přepravu nebezpečných látek, dále na mezinárodní a vnitrostátní kamionovou dopravu, svozy a rozvozy zboží, spedice.

b) Hrozba substitučních služeb

Hrozbou pro podnik v oblasti autobusové dopravy se může stát doprava železniční, taxislužby, osobní automobily a osobní přeprava.

Železničními dopravci jsou České dráhy, a. s., RegioJet a. s. a Leo Express a. s. Jak bylo uvedeno dříve, společnost České dráhy, a. s. je součástí integrovaného dopravního systému, proto je velmi malou hrozbou pro podnik. V případě, že by zákazník chtěl přejít na cestování vlakem, je pro podnik hrozbou zejména trasa z Havířova do Ostravy. V případě společnosti RegioJet a. s., jež není v integrovaném dopravním systému, je to také hrozba jen na výše uvedené trase. Na trase Havířov – Ostrava, Stodolní se cena jízdného pohybuje od 28 do 46 Kč. V případě Českých drah, a. s. je cena na této trase 31 Kč. Zastávka Ostrava, Stodolní byla vybrána z důvodu blízkosti centra Ostravy. U ČSAD Havířov a. s. je cena stanovena na 28 Kč, ze zastávky Havířov, železniční stanice do Ostrava, ÚAN, která je nedaleko železniční zastávky Ostrava, Stodolní. Společnost Leo express v rámci oblasti, ve které ČSAD Havířov působí, není hrozbou z důvodu, že vlaky této společnosti do stanice Havířov nezajíždějí. Informace o trasách a cen jízdného jednotlivých dopravců byly čerpány z webových stránek idos.cz a ceníků uvedených na webových stránkách dopravců.

Využívání taxislužeb je oproti autobusové dopravě dražší varianta, ale v případě nočních hodin, kdy je snižena nabídka autobusové dopravy, je pro cestující jedinou možností jak se přepravit, pokud nevyužijí osobní automobil. Tabulka 3.10 udává ceník jednotlivých taxislužeb, které působí v Havířově. Ve srovnání se základní sazbou společnosti ČSAD Havířov a. s., která činí 12 Kč, jsou ceny jednotlivých taxislužeb vyšší.

Tabulka 3.10 Vybrané Taxi služby v Havířově

Společnost	Cena za km (v Kč)	Nástupní sazba (v Kč)	Čekání (v Kč/min)
TAXI Havířov	20	10	5
Vašetaxi Havířov	19	10	5
Taxi elefant	19-23	Neuvedeno	Neuvedeno
Taxi Hadaš Havířov	24	15	3

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z webových stránek jednotlivých taxislužeb

Další alternativou mohou být právě osobní automobily. Lidmi je tento dopravní prostředek často využíván, poskytuje pohodlí a také může ušetřit čas. Komplikace může nastat v případě parkování ve větších městech. V následující tabulce 3.11 je uvedena cena, kterou zaplatí cestující v případě využití autobusové dopravy nebo osobního automobilu. Osobní automobil byl vybrán náhodně, palivem je nafta a průměrná spotřeba u tohoto typu vozidla činí 4,3 l/100 km. I když je cena při využití osobního automobilu nižší, je třeba brát také v úvahu vysoké pořizovací náklady, dále opravy, technické prohlídky, pojištění a opotřebení vozidla.

Tabulka 3.11 Srovnání ceny jízdného autobusu a osobního automobilu

Typ dopravního prostředku	Cena (v Kč)
Autobus	32,00
Škoda Fabia, 1,6 TDI 77kW Ambiente	26,45

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z ceníku jízdného ČSAD Havířov a. s. od 1.1.2016 a www.sauto.cz/osobni/detail/skoda/fabia/16363996?goFrom=list

Hrozbou mohou být také dopravci zajišťující osobní přepravu pro 7 a více lidí v rámci kraje, jsou to například Autodoprava Ostrava – Helena Vítková, Minibus Ostrava, Autodoprava Lenka Přidalová a další. U jednotlivých dopravců nejsou uvedeny ceny. Následuje zaměření na hrozbu vstupů potenciálních konkurentů.

c) Hrozba vstupů potenciálních konkurentů

Hrozba vstupů potenciální konkurentů je velmi nízká z důvodu vysokých vstupních nákladů, a to zejména pořízení vozového parku pro osobní autobusovou nebo kamionovou dopravu.

Tabulka 3.12 Cena vybraných dopravních prostředků

Dopravní prostředek	Cena (v Kč)
SOR	6 500 000
Tahače Volvo	940 000

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů ze zadávací dokumentace ČSAD Havířov a. s. a www.volvotruck.cz/kategorie/tahace/

V tabulce 3.12 jsou zobrazeny ceny dvou dopravních prostředků, které jsou uváděny jako příklad. V případě tahače by společnost, která chce vstoupit na trh, měla počítat také s návěsem.

d) Vyjednávací síla dodavatelů

Nákup autobusů ve společnosti ČSAD Havířov a. s. probíhá formou zadávání veřejných zakázek. Stejným způsobem bylo postupováno u zakázky na rekonstrukci autobusového nádraží v roce 2014. O zakázku se ucházely 2 stavební společnosti, a to společnost EUROVIA, a. s. a Metrostav a. s. ČSAD Havířov a. s. se rozhodlo uzavřít smlouvu se společností Metrostav a. s., z důvodu ekonomicky nejvýhodnější nabídky.

V roce 2015 proběhla veřejná zakázka na dodávku autobusů pro ČSAD Havířov a. s. v letech 2015-2016. Předmětem zakázky bylo 5 ks autobusů, celonízkopodlažních, do 13 m, pohon na CNG, s podmínkou dodání 1 autobusu do 31. 12. 2015, 4 ks autobusů v průběhu roku 2016. O zakázku se ucházely 2 společnosti, a to SOR Libchavy spol. s r. o. a BUS MANAGEMENT a. s. Vybrána byla společnost BUS MANAGEMENT z důvodu ekonomicky nejvýhodnější nabídky (3csad.cz).

e) Vyjednávací síla kupujících

Objednavatelem služeb je především Moravskoslezský kraj. Ve výběrovém řízení na autobusové dopravce v Moravskoslezském kraji a tvorbě jízdních řádů veřejné linkové dopravy kraj vychází zpravidla z celkových kilometrických výkonů v dané oblasti kraje, zároveň respektuje specifika daných oblastí, jakou jsou např. významné a tradiční směnné provozy, školní spádovost aj. Dopravci musí respektovat Technické a provozní standardy ODIS, které jsou součástí výběrového řízení a následně přílohu Smlouvy o poskytování veřejných služeb v přepravě cestujících veřejnou linkovou osobní dopravou k zajištění dopravní obslužnosti Moravskoslezského kraje (msk.cz).

Moravskoslezský kraj vyhlásil dne 30. 9. 2015 zakázku na zajištění dopravní obslužnosti Moravskoslezského kraje v oblasti Československo. Jak uvedl náměstek hejtmána pro dopravu a životní prostředí Daniel Havlík serveru parlamentnilisty.cz, „hlavním hodnotícím kritériem bude ekonomická výhodnost nabídky. Největší váhu - 90 procent bude mít nabídková cena, z 10 procent výsledek ovlivní technická kritéria. V nich bude muset uchazeč nabídnout minimálně 20 procent klimatizovaných vozidel a 20 procent vozidel na CNG a zajistit dopravu nízkopodlažními vozidly tak, aby od čtvrtého roku platnosti smlouvy na Československu z 80 procent jezdily nízkopodlažní autobusy.“ Dne 2. 4. 2016 společnost ČSAD Havířov a. s. zveřejnila na webových stránkách 3csad.cz zprávu, že uspěla v této veřejné zakázce a oblast Československo bude obsluhovat v období od 11. 12. 2016 do prosince 2026. Dne 30. března 2016 byla na Krajském úřadě v Ostravě uzavřena smlouva o dopravní

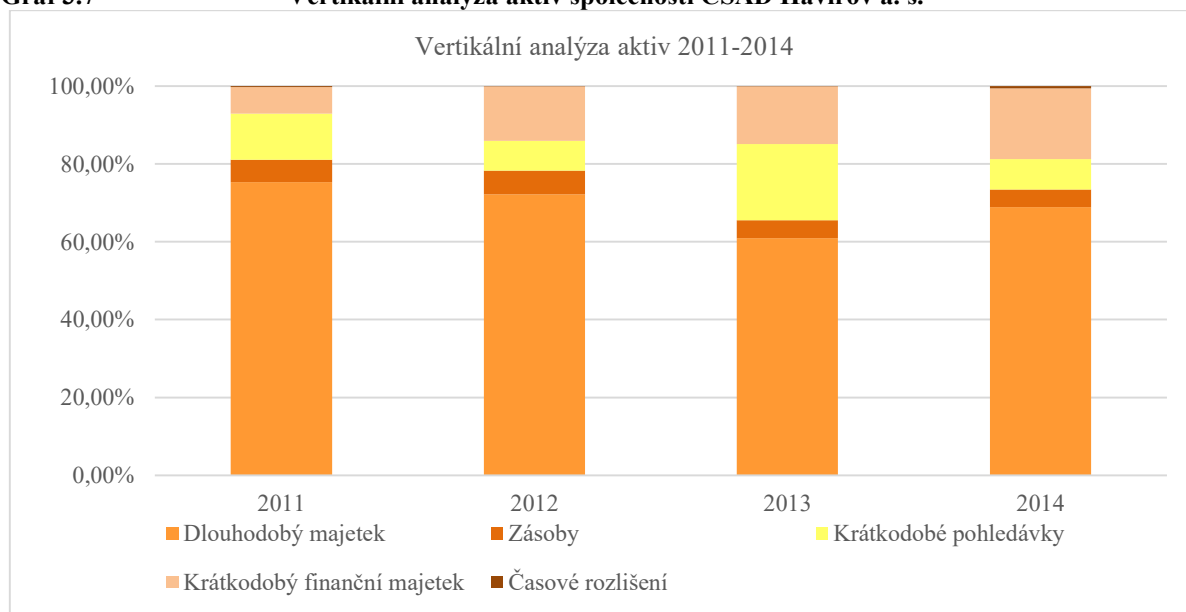
obslužnosti, kterou podepsali náměstek hejtmána Moravskoslezského kraje Daniel Havlík a generální ředitel společnosti ČSAD Havířov a.s. Tomáš Vavřík. Dopravu bude zajišťovat 39 nových nízkopodlažních autobusů s pohonem na CNG.

V následující části práce bude provedena finanční analýza podniku ČSAD Havířov a. s.

3.3.3 Finanční analýza

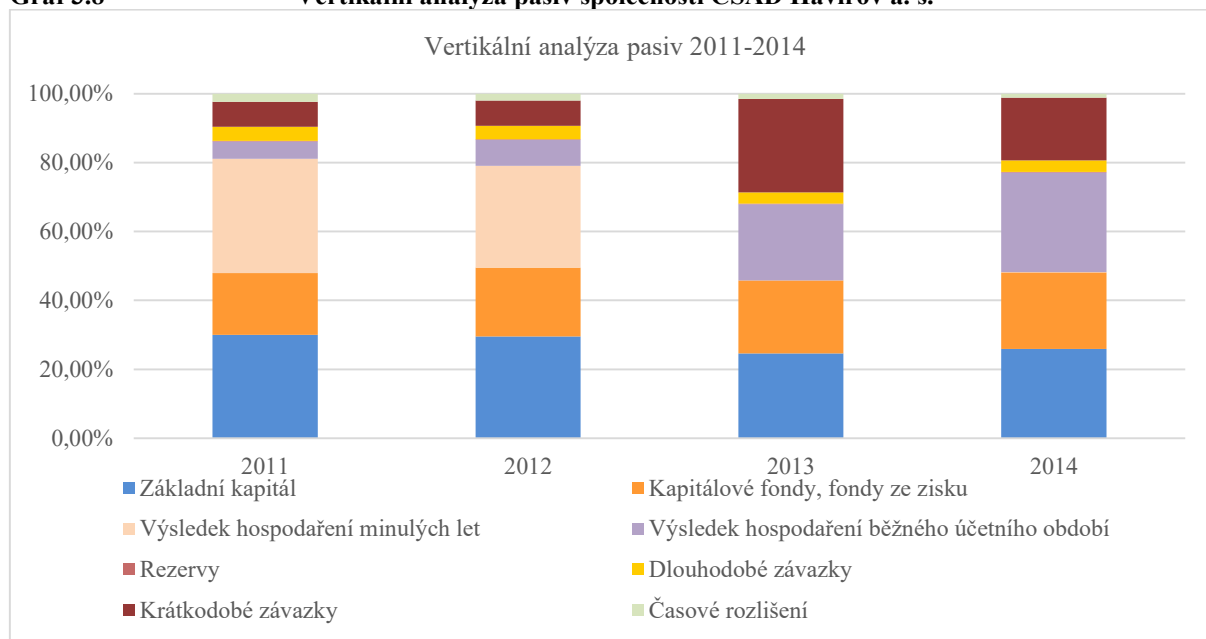
Finanční analýza společnosti ČSAD Havířov a. s. bude zpracována za období 2011 – 2014. Data budou čerpána z výročních zpráv a výkazů, jež jsou součástí výročních zpráv společnosti. První část finanční analýzy bude zaměřena na vertikální analýzu rozvahy, v další části budou analyzovány poměrové ukazatele, které jsou uvedeny v kapitole 2.7.3. V přílohách č. 5 a 6 je uvedena struktura aktiv a pasiv v absolutních hodnotách a v podílu jednotlivých položek k celkovým aktivům a pasivům společnosti v jednotlivých letech.

Graf 3.7 Vertikální analýza aktiv společnosti ČSAD Havířov a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv společnosti ČSAD Havířov a. s.

Z grafu 3.7 lze vidět kolísavý trend vybraných položek vzhledem k celkovým aktivům. Stálá aktiva společnosti měla do roku 2013 klesající trend, poté se podíl majetku zvýšil, přičemž převážnou část stálých aktiv tvoří dopravní prostředky. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří za sledované období krátkodobé pohledávky, a to především v roce 2013, kdy se navýšily pohledávky k podnikům ve skupině k dividendám v hodnotě 81 786 tis. Kč.

Graf 3.8**Vertikální analýza pasiv společnosti ČSAD Havířov a. s.**

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv společnosti ČSAD Havířov a. s.

Z grafu 3.8 je nejvíce patrná změna položky výsledku hospodaření minulých let, která byla v roce 2013 nulová. Ke změně došlo z důvodu rozhodnutí valné hromady konané dne 17. 5. 2013, která schválila zaúčtovat příděl ve výši 28 105 tis. Kč z nerozděleného zisku minulých let do ostatních fondů v návaznosti na možná rizika čerpání dotací na pořízení autobusů v Regionálního operačního programu. Rozhodnutím mimořádné valné hromady konané 19. 12. 2013 bylo rozhodnuto použít zůstatek částky nerozděleného zisku minulých let ve výši 142 514 tis. Kč na výplatu dividend. V následujících letech klesl podíl výsledku hospodaření minulých let na 0,11 % na celkových pasivech firmy.

V případě základního kapitálu zůstává stále ve stejné výši, a to 152 185 tis. Kč i přes jeho měnící se podíl na celkových pasivech společnosti. V roce 2013 zaznamenaly nárůst o 20 % krátkodobé závazky z důvodu zvýšení závazků ke společníkům. V případě položky výsledku hospodaření běžného účetního období přispěly ke značnému růstu dividendy přijaté v roce 2013, které tak zvýšily finanční výsledek hospodaření.

Následuje analýza pomocí poměrových ukazatelů, tj. rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatele aktivity.

a) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost poměřuje zisk se zdroji, které má firma k dispozici. V tabulce 3.13 jsou znázorněny jednotlivé ukazatele rentability za období 2011 – 2014.

Tabulka 3.13 Ukazatele rentability společnosti ČSAD Havířov a. s. (v %)

Ukazatele rentability		Sledované období			
Ukazatel	Vzorec	2011	2012	2013	2014
ROA	2.4	5,01	7,54	22,16	28,89
ROCE	2.5	6,91	9,77	32,91	37,46
ROE	2.6	5,82	8,70	32,62	37,48
ROS	2.7	8,21	13,49	47,81	60,88

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z přílohy č. 5, 6 a 7

Rentabilita aktiv vyjadřuje kolik korun EBITu (EBIT – Earnings before Interest and Taxes) připadá na jednu korunu aktiv. Ve společnosti ČSAD Havířov a. s. má rentabilita rostoucí trend. Skok v roce 2013 je zapříčiněn zejména zvýšením výnosů z ostatního dlouhodobého finančního majetku, který se navýšil o více jak 80 mil. Kč. Rentabilita dlouhodobých zdrojů hodnotí výnosnost dlouhodobých zdrojů a v případě podniku ČSAD Havířov a. s. má stoupající trend. Zvyšování rentability dlouhodobých zdrojů zapříčinil EBIT společnosti, který byl také ovlivněn výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku. V případě rentability vlastního kapitálu je trend také stoupající. Skok rentability o více než 20 % v roce 2013 zapříčinily přijaté dividendy. Pomocí ukazatele tržeb se zjišťovalo, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Tato rentabilita společnosti ČSAD Havířov a. s. má ve sledovaném období stoupající charakter, přičemž skok o více než 30 % byl také zapříčiněn přijatými dividendami.

b) Ukazatele likvidity

Jednou z nezbytných podmínek dlouhodobého fungování podniku je právě dostatečná likvidita. Likvidita určitým způsobem odporuje rentabilitě z důvodu, že pokud má být firma schopna splácet své závazky řádně a včas, měla by mít určité množství peněžních prostředků v oběžných aktivech, tím se ale snižuje rentabilita vloženého kapitálu.

Tabulka 3.14 Ukazatele likvidity společnosti ČSAD Havířov a. s.

Ukazatele likvidity		Sledované období			
Ukazatel	Vzorec	2011	2012	2013	2014
Celková likvidita	2.3	3,39	3,80	1,43	1,68
Pohotová likvidita	2.2	2,58	2,97	1,26	1,43
Okamžitá likvidita	2.1	0,94	1,92	0,54	1,00

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z přílohy č. 5, 6 a 7

Tabulka 3.14 zobrazuje jednotlivé ukazatele likvidity ve sledovaném období. Doporučená hodnota celkové likvidity se pohybuje v hodnotách od 1,5 do 2,5, v případě podniku ČSAD Havířov a. s. je tato doporučená hodnota překročena v roce 2011 a 2012. Nejvyšší podíl do roku 2012 mají na cizím kapitálu krátkodobém závazky z obchodních vztahů,

v následujícím roce to jsou závazky ke společníkům, u kterých došlo k nárůstu o více jak 120 mil. Kč, což zapříčinilo pokles celkové likvidity podniku.

Ukazatel pohotové likvidity by měl dosahovat hodnot od 1 do 1,5. Společnost v letech 2011 a 2012 tuto doporučenou hranici překročila. Velkou roli zde hraje cizí kapitál krátkodobý, který v dalších letech způsobí pokles pohotové likvidity. Zvyšující se podíl na oběžných aktivech bez zahrnutí zásob má krátkodobý finanční majetek na bankovních účtech.

V případě okamžité likvidity, jež je nejčistší likviditou, je pro podnik přínosné, aby se pohyboval v hodnotách od 0,2. Ve sledovaném období jsou hodnoty ukazatele ve firmě ČSAD Havířov a. s. nad touto hodnotou. Po zhodnocení ukazatele likvidity lze vyvodit, že společnost ČSAD Havířov a. s. nemá problémy s úhradou svých závazků.

c) Ukazatel aktivity

Skupina ukazatelů aktivity se využívá pro řízení aktiv, vyjadřuje efektivnost, s jakou podnik využívá vybrané složky svého majetku.

Tabulka 3.15 Ukazatele aktivity společnosti ČSAD Havířov a. s.

Ukazatele aktivity		Sledované období			
Ukazatel	Vzorec	2011	2012	2013	2014
Obrátka aktiv	2.11	0,61	0,56	0,46	0,47
Doba obratu zásob	2.12	34,34	39,27	35,65	34,20
Doba obratu pohledávek	2.13	69,42	48,93	151,49	59,16
Doba obratu závazků	2.14	42,43	46,60	210,11	137,66

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z přílohy č. 5, 6 a 7

V tabulce 3.15 jsou uvedeny jednotlivé ukazatele aktivity společnosti ČSAD Havířov a.s. Obrátka aktiv hodnotí, jak intenzivně podnik využívá celkový majetek firmy. Hodnota tohoto ukazatele se pohybuje okolo 0,50, tzn., že firma přeměňuje majetek na tržby minimálně. Ukazatel doby obratu zásob je ve společnosti ČSAD Havířov a. s. vysoký, a to z důvodu, že firma není výrobního charakteru. U doby obratu pohledávek a závazků by mělo fungovat pravidlo solventnosti, a to, že doba obratu pohledávek je menší než doba obratu závazků. Kromě roku 2011 firma toto pravidlo splňuje, přičemž v roce, ve kterém je doba obratu závazků větší než pohledávek, je rozdíl jen 3 dny. Zvýšení doby obratu pohledávek v roce 2013 způsobily pohledávky ovládající a řídící osobě. K růstu doby obratu závazků v roce 2013 došlo z důvodu zvýšení závazků ke společníkům, v tom případě společnosti trvalo v průměru 210 dní, než uhradila své závazky. V následující části práce je zaměřeno na ukazatele zadluženosti.

d) Ukazatele zadluženosti

V tabulce 3.16 jsou uvedeny ukazatele zadluženosti společnosti ČSAD Havířov a. s. Debt ratio, neboli ukazatel celkové zadluženosti, má během sledovaného období kolísavý trend. Zvýšení v roce 2013 způsobily vyšší krátkodobé závazky, zejména pak závazky ke společníkům.

Tabulka 3.16 Ukazatele zadluženosti společnosti ČSAD Havířov a. s.

Ukazatele zadluženosti		Sledované období			
Ukazatel	Vzorec	2011	2012	2013	2014
Debt ratio	2.8	11,52%	11,38%	30,61%	21,74%
Equity ratio	2.9	0,86	0,87	0,68	0,77
Ukazatel úrokového krytí	2.10	166,28			
Uk. zadluženosti vlastního kapitálu	2.11	13,38%	13,14%	45,05%	28,20%

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z přílohy č. 5, 6 a 7

Equity ratio, který poměřuje vlastní kapitál s aktivy, je žádoucí, aby se tento ukazatel zvyšoval. V případě společnosti ČSAD Havířov a. s. se ukazatel zvyšuje s výjimkou roku 2013, kdy aktiva vzrostla o více jak 90 mil. Kč z důvodu zvýšení krátkodobých pohledávek firmy.

Ukazatel úrokového krytí je vypočítán pouze za rok 2011 z důvodu, že v následujících letech firma nevykazovala nákladové úroky. Hodnota ukazatele je vysoká a informuje kolikrát je společnost schopna z vytvořeného EBITu uhradit úroky.

Ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik korun cizího kapitálu připadá na korunu vlastního kapitálu. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 80 % - 120 %. Ve sledovaném období společnost této doporučené hodnoty nedosáhla. V následující kapitole bude provedena komparace vybraných ekonomických ukazatelů s konkurencí.

e) Komparace vybraných ekonomických ukazatelů s konkurencí

Pro lepší vypovídací schopnost, zda je pozice podniku na dobré úrovni, je do práce také zahrnuto srovnání s konkurencí, kde se porovnají jednotlivé ukazatele rentability. Pokud byly uvedené společnosti v jednotlivých letech ve ztrátě, v tabulce tak není rentabilita vypočtena a příslušný rok je informativně označen „ztráta“.

V tabulce 3.17 je uvedena rentabilita aktiv vybraných dopravních společností, které působí v Moravskoslezském kraji. V mezipodnikovém srovnání se společnost ČSAD Havířov a. s. řadí mezi firmy s vysokou rentabilitou aktiv v celém sledovaném období. Společnost, které se také v jednotlivých letech rentabilita aktiv zvyšuje, je TQM–holding s. r. o. Naopak velice kolísavý trend mají společnosti Ján Kypús–Bus s. r. o. a Osoblažská dopravní společnost s. r. o.

Tabulka 3.17 Rentabilita aktiv vybraných dopravních společností (v %)

Rentabilita aktiv				
Vybrané dopravní společnosti	2011	2012	2013	2014
ČSAD Frýdek-Místek a. s.	4,49	6,95	13,60	12,28
ČSAD Karviná a. s.	3,07	7,21	28,68	6,05
ČSAD Vsetín a. s.	0,76	2,93	4,72	2,14
Dopravní podnik Ostrava a. s.	0,10	0,06	0,01	0,05
Ján Kypús - BUS s. r. o.	ztráta	ztráta	8,00	ztráta
Osoblažská dopravní společnost s. r. o.	ztráta	ztráta	7,15	ztráta
Městský dopravní podnik Opava a. s.	0,21	0,33	ztráta	1,32
TQM - holding s. r. o.	6,93	5,20	7,76	9,56
ARRIVA MORAVA a. s.	2,72%	2,72%	3,10%	2,95%

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv jednotlivých společností

Rentabilita dlouhodobých zdrojů podniku ČSAD Havířov a. s. ve srovnání s dopravními společnostmi uvedené v tabulce 3.18 má pozitivní vývoj, přičemž největší stabilitu vykazuje společnost TQM – holding s. r. o. a nejvýraznější výkyvy společnost Ján Kypús – Bus s. r. o.

Tabulka 3.18 Rentabilita dlouhodobých zdrojů vybraných dopravních společností (v %)

Rentabilita dlouhodobých zdrojů				
Vybrané dopravní společnosti	2011	2012	2013	2014
ČSAD Frýdek-Místek a. s.	5,25	7,63	22,53	16,23
ČSAD Karviná a. s.	3,26	7,63	34,74	6,89
ČSAD Vsetín a. s.	1,22	4,58	7,52	3,57
Dopravní podnik Ostrava a. s.	0,11	0,07	0,02	0,06
Ján Kypús - BUS s. r. o.	ztráta	ztráta	35,48	ztráta
Osoblažská dopravní společnost s. r. o.	ztráta	ztráta	9,05	ztráta
Městský dopravní podnik Opava a. s.	0,22	0,35	ztráta	1,38
TQM - holding s. r. o.	15,29	12,54	21,55	23,72
ARRIVA MORAVA a. s.	3,03	3,02	3,48	3,38

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv jednotlivých společností

V rámci mezipodnikového srovnání rentability vlastního kapitálu má společnost ČSAD Havířov a. s. dobré umístění. V případě srovnání se společností TQM – holding s. r. o., která má od roku 2012 také rostoucí trend rentability, jsou hodnoty rentability vlastního kapitálu společnosti ČSAD Havířov a. s. od roku 2012 vyšší. Přehled rentability vlastního kapitálu je uveden v tabulce 3.19.

Tabulka 3.19 Rentabilita vlastního kapitálu vybraných dopravních společností (v %)

Rentabilita vlastního kapitálu				
Vybrané dopravní společnosti	2011	2012	2013	2014
ČSAD Frýdek-Místek a. s.	4,48	7,19	21,44	14,48
ČSAD Karviná a. s.	2,75	7,00	35,26	6,23
ČSAD Vsetín a. s.	1,08	5,27	9,29	3,36
Dopravní podnik Ostrava a. s.	0,02	0,02	0,09	0,09
Ján Kypús - BUS s. r. o.	ztráta	ztráta	50,45	ztráta
Osoblažská dopravní společnost s. r. o.	ztráta	ztráta	46,56	ztráta
Městský dopravní podnik Opava a. s.	0,20	0,25	0,69	1,19
TQM - holding s. r. o.	16,33	8,57	13,31	16,59
ARRIVA MORAVA a. s.	2,62	2,62	3,66	3,55

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv jednotlivých společností

V tabulce 3.20 je uvedena rentabilita tržeb vybraných dopravních společností. V mezipodnikovém srovnání je rentabilita ČSAD Havířov a. s. na velmi dobré úrovni. Mezi velice nestabilní společnosti patří Ján Kypús – BUS s. r. o., Osoblažská dopravní společnost a. s., ale také ČSAD Karviná a. s., která má sice kladné hodnoty ve všech sledovaných letech, ale její trend je nestabilní.

Tabulka 3.20 Rentabilita tržeb vybraných dopravních společností (v %)

Rentabilita tržeb				
Vybrané dopravní společnosti	2011	2012	2013	2014
ČSAD Frýdek-Místek a. s.	4,17	6,29	13,90	11,24
ČSAD Karviná a. s.	5,99	18,31	114,58	16,32
ČSAD Vsetín a. s.	0,45	2,33	4,83	1,82
Dopravní podnik Ostrava a. s.	0,15	0,16	0,65	0,65
Ján Kypús - BUS s. r. o.	ztráta	ztráta	1,35	ztráta
Osoblažská dopravní společnost s. r. o.	ztráta	ztráta	6,41	ztráta
Městský dopravní podnik Opava a. s.	0,82	1,08	2,97	5,35
TQM - holding s. r. o.	4,64	2,59	4,52	6,34
ARRIVA MORAVA a. s.	4,14	4,25	6,30	6,29

Zdroj: Vlastní, zpracování na základě údajů z výročních zpráv jednotlivých společností

Tabulka 3.21 zobrazuje průměrnou hodnotu rentability vybraných dopravních společností působících v Moravskoslezském kraji za rok 2014. Průměrné hodnoty slouží jako základ pro sestavení spider grafu rentability.

Tabulka 3.21 Průměrná hodnota rentability vybraných společností v Moravskoslezském kraji za rok 2014

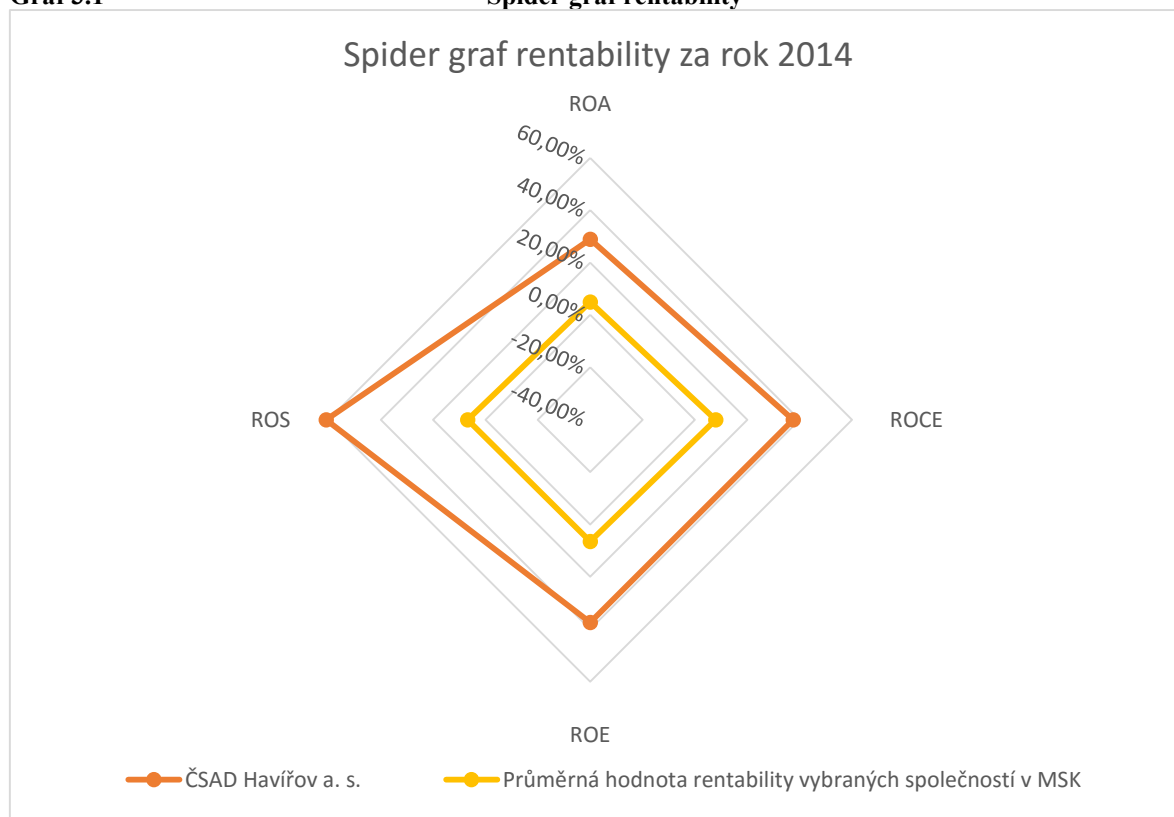
Ukazatele	Průměrná hodnota rentability vybraných společností v MSK v %
ROA	4,91
ROCE	7,89
ROE	6,50
ROS	6,86

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv vybraných společností za rok 2014

V následující části práce bude zaměřeno na spider graf rentability, pomocí kterého bude zjištěno, v jaké rentabilitě podnik zaostává a kde je naopak lepší než konkurence.

Graf 3.1

Spider graf rentability



Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výkazů společnosti ČSAD Havířov a. s. a vybraných dopravních společností působících v Moravskoslezském kraji

Graf 3.1 znázorňuje spider graf rentability za rok 2014, který srovnává průměrné hodnoty jednotlivých rentabilit vybraných dopravních společností působících v Moravskoslezském kraji, jež jsou uvedeny v tabulkách 3.17 až 3.19, s hodnotami společnosti ČSAD Havířov a. s. Z grafu je zřejmé, že v oblasti rentabilit má společnost ČSAD Havířov a. s., má firma velice dobré výsledky.

Velmi dobrou pozici má firma ČSAD Havířov a. s. u rentability tržeb a rentability vlastního kapitálu. Podle grafu je hodnota těchto rentabilit výrazně nad průměrnými hodnotami v odvětví, což je pro firmu velice přínosné. V případě rentability aktiv a dlouhodobých zdrojů jsou hodnoty odvětví a společnosti téměř vyrovnané, ani v tomto případě se nejedná o negativní výsledek.

V následující části práce budou shrnuty výsledky analýz do SWOT analýzy.

3.4 SWOT analýza

Na základě analýz, které byly provedeny, a zjištěných údajů o společnosti ČSAD Havířov a. s. bude provedena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 3.22 SWOT analýza společnosti ČSAD Havířov a. s.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Zvyšující se rentabilita tržeb a vlastního kapitálu, hodnoty jsou nad oborovým průměrem	Úbytek počtu zaměstnanců
Pravidelné školení zaměstnanců	Chybějící čekárna pro cestující na autobusovém nádraží v Havířově
Obnova vozového parku na CNG pohon	
Rozsah poskytovaných služeb	
Vlastní autorizovaný servis vozidel	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Podpora v rámci Operačního programu Životního prostředí	Úbytek počtu obyvatelstva v Moravskoslezském kraji
Programy pro vzdělávání zaměstnanců	Nadměrný úbytek zaměstnanců – nedostatek řidičů
Získávání dotací	Možný neúspěch ve výběrovém řízení pro zajišťování městské hromadné dopravy v Havířově od roku 2021
Snižování cen pohonných hmot	

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z analýzy makro a mikrookolí

SWOT analýza společnosti ČSAD Havířov a. s., která je uvedena v tabulce 3.22, prezentuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Mezi silné stránky patří zvyšující se rentabilita tržeb a rentabilita vlastního kapitálu, které jsou ve srovnání s konkurenčními podniky vyšší. Silnou stránkou společnosti je také pravidelné školení zaměstnanců nad rámec zákona, například projekty zaměřené na komunikační dovednosti řidičů, technickohospodářským pracovníkům firma poskytla školení „TIR – Vzdělávání zaměstnanců firem v odvětví dopravy“ atd. Společnost také stále obnovuje vozový park a přechází na pohon CNG. Silnou stránkou je také rozsah poskytovaných služeb, a to z důvodu dostupné dopravní obsluhy v okolí Havířova, nabídky poznávacích zájezdů, možnosti objednání soukromé autobusové dopravy, servis nákladních vozidel a autobusů Truck&Bus, pronájem reklamních ploch. Díky vlastnímu autorizovanému servisu vozidel není podnik závislý na externí firmě, a tak opravy a údržba mohou být provedeny rychleji, podnik má dohled nad prováděním prací na vozech a pro firmu je vlastní servis cenově výhodnější z důvodu vysokého počtu vozů.

Slabými stránkami společnosti je zejména postupný úbytek počtu zaměstnanců, který tak může v potenciálních uchazečích vzbudit dojem, že ve firmě mohou být nevyhovující podmínky, např. nízká mzda vůči ostatním dopravcům v kraji. Také chybějící čekárna pro cestující na autobusovém nádraží v Havířově má negativní dopad na celkový dojem zákazníka. Čekárna byla před rekonstrukcí k dispozici uvnitř provozní budovy, nová výstavba se tímto problémem již nezaobírala.

Pro společnost je příležitostí podpora v rámci Operačního programu Životního prostředí, který tak může finančně pomoci při obnově vozového parku. Programy pro vzdělávání zaměstnanců jsou pro podnik příležitostí, jak poskytnout svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání. Snižování cen pohonných hmot, který má za následek snížení nákladů na pohonné hmoty společnosti, je velmi přínosné, neboť podnik působí v oblasti dopravy a pohonné hmoty jsou jeho každodenní spotřebou.

Hrozbou pro podnik je zejména úbytek obyvatelstva v Moravskoslezském kraji, a tím snížení počtu přepravovaných cestujících. Také pokud by došlo k nadměrnému úbytku zaměstnanců společnosti, mohlo by se stát, že nebude moci zabezpečit garantované spoje. Hrozbou je také možný neúspěch ve výběrovém řízení pro zajišťování městské hromadné dopravy v Havířově od roku 2021. Společnost tradičně provozuje městskou hromadnou dopravu v Havířově, ale pokud by po vyhlášení výběrového řízení nesplňovala podmínky, je pro podnik hrozbou, že ztratí tuto pozici. V následující části práce je zaměřeno na návrhy a doporučení.

4. Návrhy a doporučení

Obsahem této části práce jsou návrhy a doporučení, které jsou zpracovány na základě výsledků z analýz, které byly provedeny v předchozí kapitole. Z výsledků PEST analýzy a charakteristiky odvětví společnosti ČSAD Havířov a. s. navrhuji, aby se firma zaměřila na zamezení vysokého úbytku zaměstnanců. Dále navrhuji, jakým způsobem by společnost měla financovat pořízení nových nízkopodlažních autobusů, které na základě uzavření smlouvy o dopravní obslužnosti v regionu Československo bude společnost potřebovat. Tento návrh vychází z Porterova modelu pěti sil.

V následující tabulce 4.1 je uvedeno srovnání mzdových nákladů společnosti ČSAD Havířov a. s. s vybranými dopravními společnostmi v Moravskoslezském kraji a návrh na zvýšení průměrné měsíční mzdy zaměstnance. V rámci srovnání s vybranými podniky bylo zjištěno, že společnost ČSAD Havířov a. s. má nejnižší průměrnou měsíční mzdu, což může mít za následek přecházení zaměstnanců ke konkurenčním podnikům. Návrh také vychází z velmi dobré rentability v mezipodnikovém srovnání, která je popsána v kapitole finanční analýza, ukazatele rentability a komparace vybraných ekonomických ukazatelů s konkurencí. Navrhuji zvýšení průměrných měsíčních mezd o 3 000 Kč a tím částečné vyrovnaní s konkurencí. Firma se tímto krokem může stát pro potenciální zájemce o zaměstnání atraktivnější.

Tabulka 4.1 Srovnání mzdových nákladů společnosti ČSAD Havířov a. s. s vybranými společnostmi

Mzdové náklady	ČSAD Havířov a. s.		Dopravní podnik Ostrava a. s.	TQM - holding s. r. o.	ARRIVA MORAVA a. s.	Městský dopravní podnik Opava a. s.
	2014	Návrh	2014			
průměrný počet zaměstnanců	377	377	1902	408	1264	188
průměrné roční mzdové náklady (v tis. Kč)	99 563	113 100	582 111	110 635	468 757	69 418
průměrné roční mzdové náklady (Kč)/zaměstnanec	264 093	300 000	306 052	271 164	370 852	369 245
průměrné měsíční mzdové náklady (Kč)	22 000	25 000	25 500	22 600	30 900	30 700

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě údajů z výročních zpráv jednotlivých společností

Společnosti by se tak roční mzdové náklady zvýšily z dosavadních 99 563 tis. Kč na 113 100 tis. Kč a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které činily v roce 2014 34 427 tis. Kč (viz příloha č. 7, řádek 15), by se zvýšily na 38 454 tis. Kč. Pokud by ostatní položky ve výkazu zisku a ztráty zůstaly neměnné, zvýšení průměrných mezd by mělo dopad na snížení provozního výsledku hospodaření o 17 564 tis. Kč, tj. z 39 201 tis. Kč na 21 637 tis. Kč. Ke změně by došlo u položky mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

V návaznosti na úspěch podniku ve veřejné zakázce Zajištění dopravní obslužnosti Moravskoslezského kraje – oblast Českoslezensko, by firma měla přijmout nejméně 68 zaměstnanců, aby byla schopna provozovat hromadnou dopravu ve sjednané oblasti. Přibližně 40 zaměstnanců přejde od dosavadního dopravce, který provozuje hromadnou dopravu v rámci Českého Těšína a 18 zaměstnanců bude firma poptávat. Tyto informace byly poskytnuty zaměstnancem společnosti ČSAD Havířov a. s. V tabulce 4.2 je uveden návrh na změnu průměrných mzdových nákladů společnosti ČSAD Havířov a. s., při navrhovaném zvýšení počtu zaměstnanců z 377 na 445.

Tabulka 4.2 Návrh na změnu průměrných mzdových nákladů společnosti ČSAD Havířov a. s.

Mzdové náklady	ČSAD Havířov a. s.
	Návrh
průměrný počet zaměstnanců	445
průměrné roční mzdové náklady (v tis. Kč)	133 500
průměrné roční náklady na zdravotní a sociální pojištění (v tis. Kč)	45 390
průměrné roční mzdové náklady (Kč)/zaměstnanec	300 000
průměrné měsíční mzdové náklady (Kč)/zaměstnanec	25 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve srovnání s rokem 2014, kdy podle informací z výroční zprávy společnosti, činily průměrné roční mzdové náklady 99 563 tis. Kč, podnik by zaplatil po zvýšení průměrné mzdy a přijetí 68 nových zaměstnanců o 33 937 tis. Kč více. V tomto případě je provozní výsledek hospodaření ovlivněn nejen zvýšením nákladů, ale také zvýšením výkonů, a to v důsledku provozování hromadné dopravy v Českém Těšíně.

Dále podniku navrhuji najmutí personální agentury ANEX sídlící na ul. 28. října 2663/150, Ostrava - Moravská Ostrava, pomocí které by firma mohla získat potřebných 18 nových zaměstnanců. Společnost ČSAD Havířov a. s. tak přenechá veškeré záležitosti s hledáním nových zaměstnanců agentuře. Celkové náklady, jež by společnost uhradila agentuře, nelze vyčíslit z důvodu nezveřejnění nákladů na webových stránkách personální společnosti.

Přínosem tohoto návrhu bude zejména snížení časové zátěže při hledání nových zaměstnanců. A v případě potřeby nových zaměstnanců v budoucnu se tak mohou podniku snížit náklady na další výběrová řízení.

V případě návrhu na financování nízkopodlažních autobusů navrhuji společnosti využít dotací z Integrovaného regionálního operačního programu pro období 2014 – 2020, který

podporuje nákup nízkoemisních vozidel s využitím CNG pro přepravu osob pro zajištění základní dopravní obslužnosti v rámci závazku veřejné služby (strukturalni-fondy.cz).

Kompenzace za dopravní obslužnost oblasti Českoslejšnska je stanovena v průměru na 29,62 Kč/Vozokm, přičemž kompenzaci bude vyplácet Moravskoslezský kraj. V případě, že společnosti vznikne za rok celkový výkon 2 694 453 Vozokm, Moravskoslezský kraj vyplatí podniku 79 809 697 Kč/rok.

Přínosem nákupu nových vozů bude zvýšení bezpečnosti, komfortu pro cestující, kdy v rámci Českého Těšína bude doprava zajišťována klimatizovanými autobusy a také může nastat zvýšení počtu přepravovaných osob. Nákup nízkoemisních vozidel také k přispívá k eliminaci negativních vlivů dopravy na životní prostředí

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu makrookolí a mikrookolí podniku ČSAD Havířov a. s. a na tomto základě navrhnout možná opatření potřebná ke zlepšování stávajícího stavu podniku.

K hodnocení podniku byla použita v rámci analýzy makrookolí PEST analýza, v případě analýzy mikrookolí byl použit Porterův model pěti sil a finanční analýza a na základě těchto analýz byla provedena SWOT analýza.

Podle výsledků PEST analýzy lze mezi faktory, které ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti, zahrnout především vydání nové směrnice, jež změnila kritéria pro zadávání veřejných zakázek, dále dotace a závazná stanoviska a povolení. Tyto faktory jsou zařazeny do oblasti politicko-legislativní. V případě ekonomické oblasti se jedná zejména o spotřební daň, cen pohonných hmot. Mezi sociální faktory ovlivňující podnik patří především úbytek obyvatelstva v Moravskoslezském kraji, jež má negativní vliv na podnik. Pozitivní vliv na vnímání podniku z pohledu zaměstnanců má zapojení společnosti do aktivit v oblasti pracovněprávních vztahů. V případě technologické oblasti se jedná o obnovu vozového parku, tak aby vyhovoval ekologickým a sociálním podmínkám.

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že v případě městské hromadné dopravy je společnost jediným poskytovatelem tohoto druhu služby ve městě Havířov, z tohoto důvodu se rivalita mezi konkurenčními firmami nevyskytuje vůbec. V případě příměstské hromadné dopravy je rivalita velice nízká, a to z důvodu jediného konkurenta, společnosti ARRIVA MORAVA a. s. V nákladní dopravě je tomu naopak, v Moravskoslezském kraji působí několik firem zabývajících se nákladní dopravou, tudíž je rivalita velice vysoká. Tento model je také zaměřen na hrozbu substitučních služeb. V případě společnosti ČSAD Havířov a. s. jsou hrozbou zejména osobní automobily, taxislužby, ale také osobní a železniční doprava. V případě hrozby vstupů potenciálních konkurentů je rivalita velmi nízká, a to z důvodu vysokých vstupních nákladů. Pomocí modelu byla také zjištěna nízká vyjednávací síla dodavatelů, kdy je pro podnik hlavním kritériem výběru dodavatele autobusů ekonomicky výhodnější nabídka. Poslední silou Porterova modelu je vyjednávací síla kupujících, přičemž v tomto případě je tato síla velice vysoká. A to z důvodu, že objednavatelem je především Moravskoslezský kraj, který vyhlašuje výběrová řízení na zajištění dopravní obslužnosti a určuje hodnotící kritéria při výběru vhodného dopravce pro určitou oblast.

Následující část práce zahrnovala finanční analýzu, a to nejprve vertikální analýzu aktiv a pasiv, po té bylo zaměřeno na poměrové ukazatele. Ve srovnání podniku ČSAD Havířov a. s. s vybranými dopravními společnostmi působící v Moravskoslezském kraji je jeho pozice na velmi dobré úrovni, což také potvrzuje vyhotovený spider graf, jež je sestaven v závěru finanční analýzy.

Na základě uvedených analýz byla sestavena SWOT analýza, ve které bylo zaměřeno na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky společnosti patří například zvyšující se rentabilita tržeb a vlastního kapitálu, přičemž hodnoty se pohybují nad oborovým průměrem, dále také pravidelné školení zaměstnanců patří mezi silné stránky. Slabou stránkou je především stálý úbytek zaměstnanců. Příležitostí pro tuto společnost je podpora v rámci Operačního programu Životního prostředí a programy pro vzdělávání zaměstnanců. Hrozbou může být nadměrný úbytek zaměstnanců, ale také prohra ve výběrovém řízení pro zajišťování městské hromadné dopravy v Havířově od roku 2021.

Na základě výsledků analýz byly navrženy opatření ke zlepšení stávajícího stavu podniku. První návrh se opíral o výsledek PEST analýzy a doporučoval zaměření se podnikem na zjištění důvodu postupného úbytku zaměstnanců, přičemž bylo navrženo zvýšení průměrné měsíční mzdy. Dalším doporučením bylo jakým způsobem má společnost financovat nákup nových autobusů. Čerpáno bylo z Porterova modelu pěti sil.

Tato bakalářská práce může sloužit jako podklad managementu pro zpracování možných strategií v podniku ČSAD Havířov a. s.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BREALEY, R. A, S. C. MYERS and A. J. MARCUS. *Fundamentals of corporate finance*. 7th ed.. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012. 704p. ISBN 978-0-07-131474-9.

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr Teplý. *Základy financí*. Vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3669-3.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 98 s. ISBN 978-80-244-4889-3.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. 342 s. ISBN 978-80-247-4386-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 366 s. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.

REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. 152 stran. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 400 s. ISBN 80-7261-029-5.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOCHOZKA Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-2478-200-3.

WATSON, Denzil a Antony HEAD. *Corporate finance: principles and practice*. 5th ed. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2010. 473 p. ISBN 9780273725251.

Internetové zdroje

ANEX PERSONÁLNÍ AGENTURA. Kontaktní informace. [online] [23. 4. 2016]. Dostupné z:

<http://anexperson.cz/kontakty>

ASCARI. Náborová centra. [online] [7. 4. 2016]. Dostupné z:

<http://www.ascari.cz/cz/kontakty>

CNG4YOU. Tiskové zprávy [online]. [6. 3. 2016]. Dostupné z:

http://cng4you.cz/cng-info/tiskove-zpravy.html/185_343-do-roka-bude-jezdit-v-cr-820-autobusu-na-zemni-plyn/4

CNG4YOU. Vývoj cen CNG v ČR a dalších paliv [online]. [15. 2. 2016]. Dostupné z:

<http://www.cng4you.cz/kolik-to-stoji/vyvoj-cen-cng-v-cr-a-dalsich-paliv.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Zprávy o finanční stabilitě [online]. ČNB [13. 2. 2016].

Dostupné z:

https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2013-2014/fs_2013-2014_realna_ekonomika.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. CZSO [13. 2. 2016]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo [online]. CZSO [13. 2. 2016]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xt/obyvatelstvo-xt>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost [online]. CZSO [6. 3. 2016]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/xt/zamestnanost-xt>

ČSAD HAVÍŘOV A. S. Archiv novinek [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z:

<http://www.3csad.cz/archiv-novinek/>

ČSAD HAVÍŘOV A. S. Ceník jízdného platný na příměstských linkách ODIS provozovaných ČSAD Havířov a. s. od 1. 1. 2016 [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z:

http://www.3csad.cz/pagedata_cz/primestska-doprava/cenik_odis_od_1_1_2016.pdf

ČSAD HAVÍŘOV A. S. Nákladní doprava [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z:

<http://www.3csad.cz/nakladni-doprava/>

DETAIL. ČSAD Frýdek – Místek a. s. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:

<https://www.detail.cz/firma/45192073-csad-frydek-mistek-as-politickych-obeti-2238-frydek-mistek/>

DETAIL. ČSAD Karviná a. s. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:
<https://www.detail.cz/firma/45192090-csad-karvina-as-bohuminska-1876-2-karvina/>

DETAIL. ČSAD Vsetín a. s. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:
<https://www.detail.cz/firma/45192120-csad-vsetin-as-ohrada-791-vsetin/>

DETAIL. Dopravní podnik Ostrava, a. s. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:
<https://www.detail.cz/firma/61974757-dopravni-podnik-ostrava-as-podebradova-494-2-ostrava/>

DETAIL. Ján Kypús – BUS s. r. o. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:
<https://www.detail.cz/firma/26804573-jan-kypus-bus-sro-svatopluka-cecha-881-32-karvina/>

DETAIL. Městský dopravní podnik Opava, a. s. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:
<https://www.detail.cz/firma/64610250-mestsky-dopravni-podnik-opava-as-bilovecka-1127-98-opava/>

DETAIL. Osoblažská dopravní společnost s. r. o. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:
<https://www.detail.cz/firma/48392219-osoblazska-dopravni-spolecnost-sro-opavska-426-57-krnov/>

DETAIL. TQM – holding s. r. o. [online] [18. 3. 2016]. Dostupné z:
<https://www.detail.cz/firma/49606395-tqm-holding-sro-tesinska-1028-37-opava/>

DOPRAVA OSTRVA. [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z:
<http://www.ostrava-doprava.cz/>

DOPRAVA V PRAXI. 3ČSAD nakoupily 37 nových tahačů za 70 milionů Kč pro přepravy v režimu ADR [online]. [6. 3. 2016]. Dostupné z:
<http://www.doprava.vpraxi.cz/zprava-preprava-rezim-adr.html>

EPRAVO. Konec nejnižší nabídkové ceny jako hodnotícího kritéria pro zadání veřejné zakázky? [online]. [6. 3. 2016]. Dostupné z:
<http://www.epravo.cz/top/clanky/konec-nejnizsi-nabidkove-ceny-jako-zakladniho-hodnoticiho-kriteria-pro-zadani-verejne-zakazky-94324.html>

EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ FONDY. Integrovaný regionální operační program pro období 2014 – 2020. [online] [3. 4. 2016]. Dostupné z:
http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/207ddc91-a4de-42ff-9d98-27cdf9ef4c5a/PD-IROP-20150604-schvalen-EK_2.pdf?ext=.pdf

FINANČNÍ SPRÁVA. Kontrolní hlášení DPH [online]. [18. 2. 2016]. Dostupné z:
<http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/kontrolni-hlaseni-DPH>

HELEXPRES. [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z:
<http://www.helexpres.cz/>

MINIBUS OSTRAVA. [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z:
<http://www.mikrobus-minibusostrava.cz/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýzy stavu a vývoje trhu práce v Moravskoslezském kraji [online]. MPSV [18. 2. 2016]. Dostupné z:
<https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/analyzy>

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. Dopravní obslužnost Moravskoslezského kraje [online]. MSK [6. 3. 2016]. Dostupné z:
<http://www.msk.cz/cz/doprava/dopravni-obslužnost-moravskoslezskeho-kraje-44213/>

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. Informace z oblasti závazku veřejných služeb v linkové osobní dopravě [online]. MSK [6. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.msk.cz/cz/informace-z-oblasti-zavazku-verejnych-sluzeb-v-linkove-osobni-doprave-33069/>

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. Rozsah dopravní obslužnosti [online]. MSK [6. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.msk.cz/cz/doprava/rozsah-dopravni-obslužnosti-44211/>

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. Seznam dopravců linek a tratí zajišťující dopravní obslužnost v závazku veřejné služby [online]. MSK [6. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.msk.cz/cz/doprava/seznam-dopravcu--linek-a-trati-zajistujících-dopravni-obslužnost-v-zavazku-verejne-sluzby-44179/>

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. Výběrové řízení a organizace drážní dopravy a systému veřejné linkové osobní dopravy v Moravskoslezském kraji. [online]. MSK [11. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.msk.cz/cz/vyberove-řízení-a-organizace-dražni-dopravy-a--systemu-verejne-linkove-osobni-dopravy-v-moravskoslezskem-kraji-55859/>

MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. Závazná stanoviska a povolení provozu včetně žádostí [online]. MSK [6. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.msk.cz/cz/zivotni_prostredi/zavazna-stanoviska-a-povoleni-provozu-včetně-zadosti-41564/

PARLAMENTNÍ LISTY. Kraj vybere dopravce, který bude na Českoselsínsku zajišťovat veřejnou autobusovou dopravu. [online] [21. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Kraj-vybere-dopravce-ktery-bude-na-Ceskotesínsku-zajistovat-verejnou-autobusovou-dopravu-400968>

SAUTO. Škoda Fabia [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.sauto.cz/osobni/detail/skoda/fabia/16363996?goFrom=list>

STUDENT AGENCY. Vyhledané spoje na trase Havířov – Ostrava, Stodolní, 11.3.2016 [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z: <https://jizdenky.studentagency.cz/Booking/from/HAV/to/OVT/tarif/REGULAR/departure/20160311/retdep/20160310/return/false?0#search-results>

TAXI ELEFANT. Ceny [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.taxielefant.cz/ceny.php>

TAXI HADAŠ. Služby [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.taxihadas.cz/sluzby.php>

TAXI HAVÍŘOV. Nabídka služeb [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.taxihavirov.cz/index.php/nabidka-sluzeb/osobni-preprava>

VASETAXI. Ceník [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.vasetaxi.cz/cenik.php>

VOLVO TRUCK. Tahače Volvo [online]. [10. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.volvo-truck.cz/kategorie/tahace/>

Seznam zkratk

ADR	Evropská dohoda o silniční přepravě nebezpečného zboží
AN	autobusové nádraží
CNG	stlačený zemní plyn
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ESF	Evropský sociální fond
MHD	městská hromadná doprava
ND	nákladní doprava
PAD	příměstská hromadná doprava
PEST analýza	P – politické a legislativní faktory E – ekonomické faktory S – sociální a demografické faktory T – technologické faktory
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SWOT analýza	S – silné stránky W – slabé stránky O – hrozby T - příležitosti
THP	technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce, Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 3.5.2016

Tatiana Pastřasová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti ČSAD Havířov a. s.
- Příloha č. 2 Hrubý domácí produkt (v mld. Kč)
- Příloha č. 3 Položky provozních nákladů v období 2011 – 2014
- Příloha č. 4 Podíl přepravních systémů ČSAD Havířov a. s.
- Příloha č. 5 Aktiva společnosti ČSAD Havířov a. s. v tis. Kč za období 2011 - 2014
- Příloha č. 6 Pasiva společnosti ČSAD Havířov a. s. v tis. Kč za období 2011 - 2014
- Příloha č. 7 Výkaz zisku a ztráty společnosti ČSAD Havířov a. s. za období 2011 - 2014